

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Projeto de Internacionalização de Grupo Empresarial de Gestão de
Marcas em Produtos Logomarcados**

Christopher Capelache

São Paulo

2018

Christopher Capelache

**Projeto de Internacionalização de Grupo Empresarial de Gestão de
Marcas em Produtos Logomarcados**

Trabalho Final do Curso de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Professor Doutor Alberto de Medeiros Jr.

São Paulo

2018

C238p Capelache, Christopher.

Projeto de internacionalização de grupo empresarial de gestão de marcas em produtos logomarcados. / Christopher Capelache.
44 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

Orientador: Alberto de Medeiros Jr.

Bibliografia: f. 41-43.

1. Estratégia de internacionalização. 2. Critérios de avaliação de mercado alvo. 3. Sistema de apoio à decisão. I. Medeiros Jr., Alberto de, *orientador*. II. Título.

CDD 658.02208

Bibliotecário Responsável: Sylvania W. Martins – CRB 8/ 7282

CHRISTOPHER CAPELACHE

PROJETO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE
GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 16 de AGOSTO de 2018.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Júnior
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraishi
Universidade de São Paulo

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda sabedoria, pela força e pela coragem que me concedeu, permanecendo ao meu lado em todo percurso dessa caminhada.

À família e amigos que não mediram esforços para me apoiar e incentivar nessa odisseia, fazendo-me repensar e prosseguir nos momentos mais difíceis.

Ao presidente do Grupo AB, meu amigo e grande mentor profissional, pela confiança e apoio que viabilizaram este projeto.

Ao Professor Dr. Alberto de Medeiros Jr por sua amizade, pelo muito que me ensinou, por seus comentários e atenção em nossas incontáveis reuniões e revisões.

Aos Professores Dr. Adilson Aderito da Silva e Guilherme Farias Shiraishi pelos comentários e sugestões apontadas no decorrer do exame de qualificação

Ao Centro Mackenzie de Liberdade Econômica pela confiança, por todas oportunidades concedidas e por renovar minhas esperanças em uma nação mais livre.

Ao Banco Itaú que pelo de seu programa de bolsas, fomentou este mestrado profissional e seus resultados.

RESUMO

O estudo desenvolvido é uma pesquisa aplicada para decisão, baseada na oportunidade de internacionalização do grupo AB, de empresas de gestão de marcas em produtos logomarcados na América Latina. Mediante revisão da literatura acadêmica somada a contextualização do ambiente de negócios da organização, foram observados os fundamentos da referida oportunidade e as opções estratégicas para o processo, assim como revelada as complexas circunstâncias da tomada de decisão, dado o atual relacionamento da organização com duas redes de negócio internacionais. Considerada a racionalidade limitada dos tomadores de decisão, foi utilizado o sistema de apoio à decisão *SuperDecisions*, para seleção da melhor alternativa estratégica para os mercados-alvo e estratégias de entrada identificados. O modelo concebido, considerou as seguintes dimensões: econômica; negócios (benefícios, oportunidades, custos, riscos) e questões chave do mercado-alvo. O resultado, apontou a realização de uma aliança estratégica no Chile como a melhor recomendação estratégica para o processo de internacionalização e produziu um modelo de apoio a tomada de decisão para empresas que se encontrem neste processo e necessitem avaliar múltiplos critérios e alternativas para diferentes mercados alvo.

Palavras-chave: estratégia de internacionalização, critérios de avaliação de mercado alvo, pequenas empresas, sistema de apoio à decisão

ABSTRACT

This work is a decision-oriented research, based on the internationalization opportunity for a group of branded products management companies in Latin América. Considering academic literature and within the business context of the organization, the fundamentals of the referred opportunity and the strategic options for the process were reviewed as well as the complex circumstances of the decision revealed, once the organization is engaged in two international business networks. Given the bounded rationality of the decision makers, *SuperDecisions*, a support decision system software was used to select the best strategic option for the elected target markets and entry strategies. The model built, considered the following dimensions: economic, business (benefits, opportunities, costs and risks) and key questions of target market. The results recommended a strategic alliance in Chile as the best strategic option for the internationalization process and produced a decision support model for companies undergoing this process who need to review several criteria's and alternatives for different target markets.

Keywords: internationalization strategy, target market evaluation criteria, small company, decision support systems

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Situação-oportunidade	1
1.2. Antecedentes e Objetivo do Estudo	2
2. CONTEXTO DE REALIDADE INVESTIGADA	2
2.1. Ambiente da Empresa	2
2.2. Histórico e Estrutura da Empresa	3
2.2.1. Portfolio de Serviços do Grupo AB.....	3
2.2.2. Estrutura de Clientes.....	4
2.2.3. Canais e Público-alvo	4
2.2.4. Estrutura	5
2.2.5. A Criação da Beta.....	7
2.2.6. Redes internacionais de empresas de materiais logomarcados	7
2.2.7. Alfa e <i>International Gama Sigma</i> (IGS)	8
2.2.8. Beta e <i>Global Omega Partners</i> (GOP).....	9
2.2.9. Considerações éticas e competitivas	9
2.3. Realidade do Segmento/Setor	9
3. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE	11
3.1. Passos do processo.....	11
4. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE	12
4.1. A identificação da oportunidade tratada	12
4.1.1. Força do Poder de Negociação dos Clientes	15
4.1.2. Força do Poder de Negociação dos Fornecedores	16
4.1.3. Força da Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	16
4.1.4. Força da Ameaça de Produtos Substitutos	16
4.1.5. Força da Rivalidade entre os Concorrentes	17
4.2. Motivadores a internacionalização	18
4.3. <i>Stakeholders</i>	22
4.4. Mapeamento da situação.....	22

4.4.1.	Identificação das opções estratégicas	22
4.4.2.	Métodos e Técnicas utilizados.....	27
5.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO: O MODELO DE APOIO A TOMADA DE DECISÃO	29
5.1.	Dimensão Econômica	29
5.2.	Dimensão BOCR Negócios	30
5.3.	Questões chave do mercado alvo (QCMA):	30
5.4.	Modelo SuperDecisions	33
6.	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	38
6.1.	Recomendação da Opção Estratégica SuperDecisions	38
6.2.	A decisão do grupo AB.....	39
6.3.	Considerações Finais	40
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE I - CONTROLE DE INCONSISTÊNCIAS SUPERDECISIONS	44

1. INTRODUÇÃO

1.1. Situação-oportunidade

Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação e a abertura de mercados pela globalização, o processo de internacionalização de empresas deixou de ser exclusivo às grandes organizações. Observam-se cada vez mais pequenas e médias empresas que, como estratégia de desenvolvimento de negócios, se organizam para atingir mercados internacionais, criando ou potencializando vantagens competitivas.

Mesmo sendo consideradas tardias quanto a processos de internacionalização (conhecidas como *late movers*), as empresas brasileiras têm encontrado nesse processo, oportunidades para diversificar mercados assim como para enfrentar as frequentes turbulências no mercado nacional.

Notadamente, a decisão e o processo de internacionalização de uma organização requerem planejamento para mitigar os riscos envolvidos com a nova realidade de mercado seja em função da nova estrutura econômica, social, política ou cultural.

Adicionalmente, as inúmeras estratégias de entrada possíveis, apresentam investimento e risco de naturezas variadas que podem impactar diretamente o sucesso do processo de internacionalização para uma empresa em um novo mercado.

O grupo AB (nome fictício) é composto por duas empresas, a Alfa e a Beta (nomes fictícios), que com o mesmo portfólio de serviços atende clientes específicos em função de configurações ímpares de mercado que serão descritas em 2.2.5. O grupo, de pequeno porte no Brasil e especialista em gestão de marcas em produtos logomarcados, encontra-se em um contexto de parcerias/alianças internacionais onde identificou, frente a lacunas estratégicas em mercados externos, a oportunidade de internacionalizar-se e de atingir novos mercados na América Latina.

Os sócios da empresa entendem que o enfoque meramente econômico, não é suficiente para a avaliação e decisão do processo de internacionalização, outros fatores como: distância psíquica, recursos necessários, estrutura e potencial do mercado-alvo, integração de mercados e tecnologia, são questões que os responsáveis pelo processo de internacionalização devem considerar.

Considerando a grande quantidade de questões que acerca o processo de internacionalização, somada a realidade de mercado da empresa, o grupo AB buscou em referenciais acadêmicos e experiência de empresas brasileiras apoio, com intenção de construir um modelo para apoio à decisão com o objetivo de definir o mercado alvo e estratégia de entrada. No estudo realizado, a análise contemplou: Chile, Argentina, Peru e Colômbia, com o objetivo de identificar qual desses mercados apresenta maior potencial para o processo de internacionalização na realidade de negócios no qual a empresa se encontra e qual estratégia de entrada a ser adotada.

1.2. Antecedentes e Objetivo do Estudo

A internacionalização de empresas é um assunto com grande profundidade, objeto de estudo há décadas em países desenvolvidos, que conta com contribuição de inúmeros autores e pesquisadores. Seja sob a perspectiva de grandes ou de pequenas empresas, os estudos daquelas que se lançam em processos de internacionalização, seus objetivos e dificuldades, é rica e extensiva.

Diferentemente do que se observa em grande parte da literatura onde as empresas experimentam níveis graduais de envolvimento no mercado internacional, por processos de exportação seguidos de consórcios de exportação e assim gradativamente até a abertura de uma nova filial internacional, esse estudo apresenta caráter inédito, devido à complexidade das operações do grupo empresarial objeto de estudo. Considera-se que será necessário recorrer a estratégias de internacionalização diferenciadas na inserção de seus negócios no cenário internacional.

Este estudo, é uma pesquisa aplicada para decisão, baseada na oportunidade de internacionalização do grupo AB na América Latina, e teve por objetivo a seleção da melhor opção estratégicas de internacionalização para os mercados-alvo e estratégias de entrada identificados, mediante a utilização de sistemas de apoio a tomada de decisão.

2. CONTEXTO DE REALIDADE INVESTIGADA

2.1. Ambiente da Empresa

O mercado de produtos personalizados está crescendo cada vez mais com o passar dos anos, não só no Brasil, como também no restante do mundo. Tal fato ocorre devido ao reconhecimento de que esses produtos agregam valor às marcas, fortalecem experiências positivas, mitigam experiências negativas, potencializando o relacionamento destas com seus clientes.

De acordo com Salomon (2008), o material logomarcado tem quatro funções básicas: 1) construir relacionamentos; 2) promover uma marca; 3) comunicar algo e; 4) construir a imagem de um produto, empresa ou relacionamento. Segundo o autor, o brinde é um dos itens comumente relegados ao final da estratégia de planejamento, da pauta de treinamentos, de eventos, feiras e outras promoções.

Dentre os principais motivos, para se presentear brindes, o autor destaca: agradecimento por pedidos ou pela compra de um produto, mensagem de boas-festas, agradecimento por um trabalho bem-feito, por metas atingidas, aniversários, ou, ainda por: “gostaríamos de poder oferecer nossos serviços”, “obrigado pela ajuda”, “desculpe pelo erro”, “nossa relação é muito importante”, “melhore logo” e “obrigado por me apresentar um cliente prospectivo”.

Dessa forma, com diferentes funções e potencial, muitas empresas entendem a importância destes produtos para atingirem seus objetivos de marca, o que potencializa o fornecimento destes materiais como um segmento de mercado atrativo. Contudo, muitas empresas ainda têm essa função de gerenciamento dos materiais logomarcados e promocionais desempenhada por seus respectivos departamentos

de marketing, que em função de suas responsabilidades, acabam relegando a gestão destes produtos.

Segundo Salomon (2008), as seguintes mudanças podem ser destacadas nas áreas de marketing das multinacionais: a concorrência aumentou e as verbas diminuíram, 40% para o marketing de experiência segundo pesquisas (AMPRO, 2017), o que vem exigindo maior criatividade para manutenção da imagem de seus produtos, a quantidade de veículos, canais e ações aumentou e, em contrapartida, a participação da propaganda diminuiu. Ainda segundo o autor, essa situação demonstra que o mercado vem buscando novas formas de criar relacionamento de seus produtos e serviços com o mercado. Com base no cenário exposto, o autor conclui que a quantidade de decisões que o profissional de marketing toma hoje seja muito maior do que no passado e com uma equipe bem menor.

Por isso, o crescimento futuro do mercado depende das empresas além de enxergarem a importância de expandir suas marcas e agregar valor a seus produtos por meio dos produtos personalizados, serem capazes de encontrar e se relacionar com fornecedores especialistas que entendam a importância e responsabilidade da correta gestão e aplicação das marcas em produtos logomarcados.

2.2. Histórico e Estrutura da Empresa

Fundada no ano 2000, a Alfa foi a primeira empresa do grupo AB sendo uma empresa de consultoria e tecnologia que têm como principal objetivo desenvolver e administrar as coleções de material logomarcado de grandes empresas, propagando suas marcas com integridade e permitindo que estas possam se concentrar no seu principal objetivo de negócio. A Beta, a segunda empresa do grupo, possui o mesmo modelo de negócios e foi fundada em 2012 com o mesmo objetivo e portfólio de serviços.

Ao longo de sua existência, o grupo AB tem criado, desenvolvido e implementado soluções exclusivas para produtos logomarcados de algumas das mais conhecidas marcas do mercado, para multinacionais estrangeiras e brasileiras.

Com uma equipe de 40 colaboradores, o tripé de tecnologia inovadora, soluções criativas e foco na qualidade de atendimento ao cliente, o grupo AB oferece soluções customizadas para a gestão dos materiais logomarcados a diferentes empresas em diferentes segmentos de atuação, garantindo integridade na propagação das marcas e atuando como guardião destas.

2.2.1. Portfólio de Serviços do Grupo AB

O objetivo do grupo AB é ser a solução mais completa e profissional para a gestão dos materiais logomarcados da marca de grandes empresas, para todos os canais de consumo.

Sob o conceito de ser um grupo caracterizado principalmente por sua flexibilidade, o grupo AB se posiciona de forma aberta para estudar requisitos e necessidades exclusivas dos clientes, adaptando suas soluções às demandas específicas.

Dessa forma, por haver vários clientes com necessidades diferentes, existe uma linha de serviços

ofertados, os quais são aprimorados e desenvolvidos continuamente a partir das necessidades dos clientes. O portfólio de serviços oferecidos pela empresa, abrange: desenvolvimento de coleções de materiais logomarcados, certificação de fornecedores e da cadeia de fornecimento, aprovação de produtos, personalização de produtos, desenvolvimento de sistemas de gestão e catálogos eletrônicos, compra e armazenamento dos produtos, controle de qualidade e conferência, gestão do estoque, separação e faturamento dos pedidos para os diferentes canais, distribuição nacional e internacional.

2.2.2. Estrutura de Clientes

O grupo AB trabalha com dois tipos de clientes: os fixos e os denominados *spots*. Os clientes fixos são aqueles que trabalham com contratos firmados para a gestão de seus materiais logomarcados.

Já os clientes *spots*, são sazonais que buscam a *expertise* e confiança do grupo AB para desenvolver ações promocionais pontuais que necessitam de atendimento rápido e de confiança para suas marcas.

A importância cada vez maior das marcas vem fazendo com que as multinacionais fechem contratos com prestadores de serviços especializados, como o grupo AB, para que estes possam gerenciar adequadamente suas marcas.

2.2.3. Canais e Público-alvo

O público-alvo do grupo AB é grandes corporações que precisam de serviços de qualidade quanto a seus materiais logomarcados e promocionais, que buscam integridade na propagação de suas marcas em todos os canais que são comercializados. Os canais de consumo atendidos pelo grupo AB compreendem:

- **Corporativo:** é o canal de venda direto para as empresas multinacionais contratantes do serviço do grupo AB, que contempla o fornecimento de materiais logomarcados para uso interno das empresas, em eventos ou para ações de marketing.
- **Dealers:** engloba o fornecimento dos materiais logomarcados para uso e consumo, assim como revenda, para os concessionários, representantes, revendedores e parceiros das multinacionais atendidas e recebem a denominação “Cliente do Cliente”. Uma revenda de pneus de determinada marca que precisa de uniformes ou uma concessionária de máquina agrícolas que comercializa produtos com a marca do fabricante são exemplos de consumidores deste canal.
- **Lojas físicas de fábrica:** é o canal de venda que atende o público visitante e funcionários das plantas produtivas das empresas cliente. Toda operação, estoque e funcionários são responsabilidade do grupo AB.
- **Em eventos corporativos e/ou feiras:** seja em eventos internos ou externos, o grupo AB opera lojas temporárias para seus clientes visando apoiar suas iniciativas de marca e atender todos os consumidores dos materiais logomarcados. Exemplos de atendimento deste canal

são: festas de fim-de-ano das empresas, Feira Nacional dos Transportes (Fenatrans) e Salão do Automóvel.

- **Funcionários:** funcionários das empresas clientes do grupo AB podem adquirir produtos logomarcados para uso próprio a partir de catálogos com políticas dedicadas.
- **Loja virtual (*e-commerce*) para consumidores finais:** com websites desenvolvidos sob medida para compra via internet, o canal de venda *e-commerce* é fundamental para atingir o consumidor final dos clientes do grupo AB, assim como os amantes da marca que desejem adquirir produtos logomarcados.

2.2.4. Estrutura

Em se tratando da estrutura e recursos do grupo AB, destaca-se:

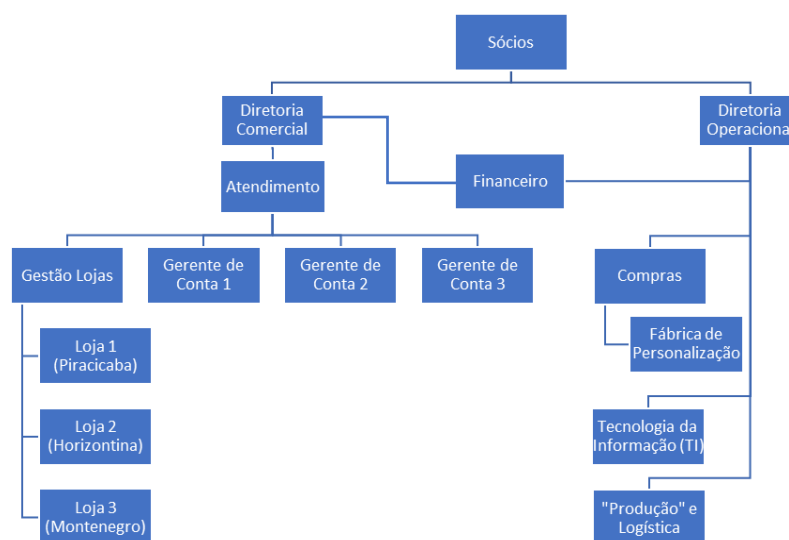
a) Organograma e departamentos

A equipe é composta por 40 funcionários e os departamentos internos atuam da seguinte forma:

- **Atendimento:** é o ponto focal de contato com o cliente. Responsável pela conexão entre todos os clientes e as áreas internas da empresa, seu escopo também compreende a gestão das lojas de fábrica.
- **Compras:** orça, consolida, controla e executa todas as ordens de compra da empresa;
- **Tecnologia da Informação (TI):** desenvolve e é responsável pelo sistema de ERP assim como a infraestrutura. Realiza o suporte aos usuários, tanto internos como externos;
- **Núcleo de personalização:** responsável pela impressão dos logotipos nos produtos sob demanda, trabalha com as seguintes técnicas: bordado, impressão digital “direta-no-tecido” (*Direct to Garment – DTG*), impressão ultravioleta (UV), impressão à laser e prensa térmica.
- **Produção e Logística:** encarregada pela separação e embalagem dos pedidos (denominada internamente de produção) e despacho logístico para todo território nacional;
- **Financeiro:** responsável pelo faturamento e cumprimento das obrigações fiscais, contábeis, geração do fluxo de caixa e gestão do departamento pessoal.

O organograma funcional da empresa, é conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Organograma Funcional do grupo AB



Fonte: desenvolvido pelo autor

b) Instalações físicas

O grupo AB possui sua central de operações em um edifício comercial em São Paulo. A inserção física numa região com forte presença de empresas têxteis permite ao grupo estar em constante contato com as tendências do mercado da moda têxtil, e possibilita um contato muito próximo com fornecedores locais. Possui também duas lojas de fábrica no Rio Grande do Sul e uma no interior de São Paulo para atendimento direto nas lojas físicas das fábricas de seus clientes.

c) Equipamentos

O grupo AB vem especializando-se em um tipo diferenciado de personalização, uma vez que trabalha com a impressão dos logotipos em “peças prontas” diferentemente da prática de mercado que é a personalização de “peças abertas” (não acabadas ou costuradas).

Com uma gama diversificada de equipamentos, o núcleo de personalização interno, possui a capacidade de personalizar sob demanda uma significativa variedade de produtos, com rápida entrega, se tornando uma competência operacional de destaque.

d) Recursos tecnológicos:

O principal alicerce tecnológico do grupo é o sistema de gestão ERP integrado, que foi desenvolvido ao longo dos últimos 12 anos especialmente para as necessidades do negócio. A internalização da concepção e modularização do ERP gera valor ao cliente, pois cria um alto grau de possibilidades de customização, com conexão integrada, entre clientes e o grupo AB (*frontend e backoffice*).

Esse sistema de gestão, que recebe e consolida os pedidos de todos os clientes, é a plataforma sobre a qual o grupo opera a compra de novos produtos, a fabricação, a separação de pedidos, a emissão de notas fiscais eletrônicas, o controle dos estoques e entregas, além da operação dos diferentes pontos

de venda das lojas localizadas em diferentes estados do Brasil.

2.2.5.A Criação da Beta

Com o crescimento no mercado nacional e expansão do *network* e oportunidades internacionais, novas necessidades de negócio surgiram e para permitir maior flexibilidade no atendimento dos clientes assim como para atender necessidades específicas e políticas comerciais corporativas, foi criada a Beta, formando então o grupo AB.

Dentre os principais motivadores para a criação desta nova empresa e marca, pode-se destacar:

- **Atendimento a empresas concorrentes em um mesmo mercado nacional ou internacional:** alguns dos clientes da Alfa competem diretamente em determinados segmentos de mercado, local ou internacionalmente. Um exemplo desta situação seria a Alfa atender no mercado local uma fabricante de tratores e ser procurada por outro fabricante local ou internacional, que deseja contratar seus serviços. Segundo orientação dos clientes, contanto que a operação seja realizada por personalidades jurídicas distintas e a confidencialidade das partes seja preservada, não há conflito de *compliance* entre políticas corporativas.
- **Atendimento a empresas estrangeiras, concorrentes *International Gama Sigma (IGS)* (nome fictício):** a Alfa é procurada frequentemente por parceiros internacionais que buscam atendimento no Brasil para seus clientes. Alguns destes, devido a situações de concorrência no mercado internacional desejam que o atendimento não esteja associado a rede IGS, que será descrita em detalhes a seguir nos itens 2.2.6 e 2.2.7. Dessa forma, para entregar flexibilidade no atendimento a pedidos internacionais foi necessária a criação de uma nova empresa e marca para aproveitamento destas oportunidades

A operação da Beta, utiliza parcela da plataforma de recursos da Alfa operando com personalidade jurídica, contabilidade, estoque, marca e clientes próprios.

2.2.6.Redes internacionais de empresas de materiais logomarcados

Em um ambiente de negócios cada vez mais conectado em função dos avanços das tecnologias de comunicação, as empresas regularmente formam redes para potencializar sua competitividade, desenvolver suas redes de relacionamento e compartilhar oportunidades de negócio. O mercado de materiais logomarcados, tem acompanhado esta tendência mundial e redes mundiais conectando empresas nos mais diversos mercados são uma realidade no segmento.

Uma das mais antigas, com mais de sessenta anos de existência, é a *International Gama Sigma (IGS)*, que foi criada a partir de uma cooperativa de empresas especialistas em materiais logomarcados. Estabelecida em 1956, a IGS foi criada pela união de empresas deste nicho de mercado, visando

atender as crescentes demandas em diferentes mercados dos clientes, compartilhando sistemas e a trocando conhecimento entre seus membros.

Posiciona-se atualmente como um parceiro global para companhias multinacionais que buscam consolidar, padronizar e comprar materiais logomarcados e brindes corporativos de forma centralizada, se responsabilizando pela complexa cadeia de fornecimento dos produtos promocionais por seus clientes enquanto eles podem se concentrar em seu *core business*.

Contando com uma rede cobrindo 52 países e 46 membros, é capaz de atender seus clientes globalmente pelo atendimento local das empresas membro. O portfólio de clientes atuais da IGS conta com multinacionais em todos os continentes, com forte presença na Europa, região na qual a cooperativa foi fundada.

Outra rede mais jovem, mas que vem crescendo significativamente desde sua criação, é o *Global Omega Partners* (GOP) (nome fictício), uma rede de empresas fundada por uma multinacional norte americana. O GOP, é um time internacional de fornecedores de materiais logomarcados, integrado por gestão, equipe e tecnologias para fornecer soluções coordenadas de aplicação de marca e serviços relacionados a estes programas ao redor do mundo. A maioria dos membros integrantes da rede, tem colaborado para serviços globais unificados para marcas multinacionais como parte da rede por mais de oito anos.

O GOP é comprometido em ajudar seus clientes a centralizar a gestão do material logomarcado sob um único contrato em uma escala multinacional. Seus programas diminuem o custo total e risco dos materiais logomarcados enquanto consolidam e alavancam as demandas em toda empresa.

A rede fornece serviços locais e regionais que são executados e reportados uniformemente para alavancar o consumo e fornecer proteção à marca. Atualmente, a rede serve 48 clientes com programas de material logomarcados para multinacionais, incluindo mais da metade das “*World’s Top 25 Most Valuable Brand*” (As 25 Marcas Mais Valiosas do Mundo) classificadas pela *Interbrand* e *Business Week*. Dentre seus clientes globais, podem-se destacam-se principalmente multinacionais americanas devido à origem da rede.

Com uma rede de 30 membros, fornecem cobertura em mais de 75 países ao redor do mundo.

2.2.7. Alfa e *International Gama Sigma* (IGS)

Em 2004, a Alfa tornou-se membro da *International Gama Sigma* (IGS), buscando maior integração internacional participando do atendimento de projetos globais, desenvolvimento do *networking*, acompanhamento das tendências mundiais e troca de informações sobre mercados e oportunidades

A IGS tem os seguintes membros da América do Sul: a Alfa no Brasil, a Empresa 1 na Argentina e a Empresa 2 no Peru. A IGS não possui atualmente membro no mercado chileno e no colombiano

2.2.8. Beta e *Global Omega Partners* (GOP)

Em 2012, a Beta tornou-se um dos primeiros membros do *Global Omega Partners* (GOP), assumindo a operação de atendimento aos clientes da rede no Brasil.

O GOP tem os seguintes membros da América do Sul: a Beta no Brasil, a Empresa 3 na Argentina e a Empresa 4 na Colômbia, porém a rede ainda não possui membros no Chile e Peru e estão atualmente em busca de parceiros para atender estes mercados.

2.2.9. Considerações éticas e competitivas

A configuração do ambiente competitivo entre as redes internacionais IGS e GOP, criado com a entrada da Beta nesta última levou a preparação do grupo em relação ao mercado e seus clientes para garantir e comunicar a integridade ética e competitiva que guia a gestão de negócios do grupo.

Em primeiro lugar, foram estabelecidas práticas transparentes de comunicação com as redes. Ambas têm conhecimento da participação da Alfa na IGS e da Beta no GOP e o tratamento a oportunidades de negócio é realizado sem preferências entre os dois grupos.

Em relação ao acesso a informações, os sócios, responsáveis pelo contato com as redes, trabalham com o conceito do mercado financeiro conhecido como “*chinese wall*” que é um mecanismo que impede a circulação de informações que possam gerar conflito de interesses. Em outras palavras, é uma barreira que garante, dentro do grupo AB, que áreas e usuários que detém informações privilegiadas sobre qualquer uma das redes não tenham contato com a outra. Assim, a gestão é compartimentalizada e os processos construídos para impedir o compartilhamento de qualquer informação entre as redes.

Em se tratando da participação em processos de concorrência internacionais simultâneos o grupo AB adota uma política de transparência em relação a participação e envio de propostas. No mercado internacional, tem-se tornado cada vez mais frequente processos concorrenciais para fornecimento mundial onde grandes multinacionais procuram redes, como IGS e GOP para contratação da gestão mundial de suas marcas. Não são raros os casos onde o grupo AB é contatada por ambas as redes para participar nestes processos internacionais como membro do Brasil. Em situações como essa, o grupo comunica a ambas as redes a participação concomitante no processo de concorrência e a mesma proposta é enviada para ambas redes, com os mesmos valores e condições comerciais, sem preferências pré-estabelecidas.

Também pode ser destacado que a participação em múltiplas redes internacionais concorrentes, acontece não exclusivamente com o grupo AB no mercado brasileiro, mas também em outros países como Estados Unidos, Emirados Árabes Unidos e com a propagação de redes como IGS e GOP, vem se tornando cada vez mais comum no mercado de gestão de materiais logomarcados.

2.3. Realidade do Segmento/Setor

O mercado no qual o grupo AB opera, de serviços de gestão de materiais logomarcados, onde o objetivo de negócios é a prestação de serviços associados ao material logomarcado e não propriamente

a comercialização dos materiais em si, pode ser caracterizado como pequeno no Brasil quando avaliada a quantidade de concorrentes diretos, sendo que o grupo identifica 4 principais concorrentes.

O maior concorrente, é uma empresa norte americana que tem intensificado sua presença em processos internacionais vem, pelo seu portfólio integrado de soluções para marca se apresentando como o principal competidor do grupo AB. Seu portfólio de serviços contempla: serviços de criação *online e off-line*, ambientação de varejo e desenvolvimento de materiais de ponto de venda, desenvolvimento de embalagens, incluindo de luxo, campanhas de marketing, soluções para impressão gráfica, desenvolvimento de coleções de materiais logomarcados, realização de eventos e promoções, desenvolvimento de catálogos virtuais.

Mesmo possuindo foco maior no desenvolvimento de soluções gráficas no mercado brasileiro, o avançado grau de internacionalização do principal concorrente faz com que ela tenha acesso a uma série de oportunidades no mercado origem das multinacionais, as quais o grupo AB atende.

Em se tratando dos outros concorrentes nacionais, estes apresentam portfólios de serviços diversificados, porém a proposta de gestão integrada da marca é comum à todos. Observa-se também neste mercado, que as agências de publicidade têm migrado para o mercado de material logomarcado e promocional buscando oferecer soluções mais completas a seus clientes, ao invés de terceirizar a compra e gestão destes, representando concorrentes potenciais neste nicho de mercado.

Por outra perspectiva, quando avaliado diretamente em função dos produtos logomarcados comercializados, denominados popularmente “brindes”, é um mercado abrangente, o qual Associação de Marketing Promocional considera parte integrante do setor de *Live Marketing* que é o setor onde se inserem todas as ações, eventos e campanhas que aconteçam ao vivo na relação do consumidor ou *shopper* com marca, produto ou serviço. (AMPRO, 2017). Pesquisa realizada pela associação destaca que o setor de *Live marketing* no Brasil, movimentou R\$ 43,9 bilhões no período de julho de 2015 a julho de 2016.

De acordo com o SEBRAE (2017), a Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos Promocionais (APPROM) calculou que o mercado de brindes seja responsável pela geração de aproximadamente 150 mil empregos diretos; os dados ainda mostram que 60% das empresas empregam até 10 funcionários, segundo estimativa feita em julho de 2013.

Quanto ao perfil dos fornecedores presentes no mercado de brindes, Salomon (2008) aponta que pode ser dividido em quatro categorias: pequenas indústrias, empresas médias, grandes indústrias e representantes independentes.

As pequenas indústrias familiares são empresas pouco estruturadas, com até vinte funcionários onde na maioria das vezes o próprio dono faz o atendimento, são flexíveis quanto à produção e frágeis financeiramente. Já as empresas médias, com mais de vinte funcionários, têm maior estrutura e produtos mais padronizados contando com tabelas de preços e atendimento mais profissional, com a entrada do dono em cena somente se for um pedido estrategicamente relevante para a empresa e são mais pontuais

na entrega.

As grandes indústrias, aponta o autor, não vivem apenas de brindes, mas ampliaram o foco para comportar o mercado promocional como opção de recuperação quando parte de suas atividades no mercado nacional e internacional está em baixa. Por fim, os representantes de vendas independentes costumam trabalhar para várias empresas pequenas e médias sendo profissionais que já possuem experiência no mercado e podem ajudar seus clientes.

Adicionalmente, Salomon (2008) destaca que os importadores, que também fornecem para o mercado de brindes podem ser classificados em três grupos: profissionais, oportunistas e de origem duvidosa.

Os profissionais, são empresas bem estruturadas e trazem produtos do oriente há muitos anos, com chegada de cargas quase sempre mensalmente. Os oportunistas, são empresas que vão ao oriente e fecham envios pontuais com um fornecedor e com a chegada dos produtos deparam-se com a complexidade do trabalho do mercado promocional. É característico de sua atuação, saírem do mercado com o esgotamento dos produtos importados. Por fim, existem os importadores de produtos de origem duvidosa, que estão entrincheirados no mercado e representam um risco constante para os clientes que compram inadvertidamente produtos que entraram ilegalmente no país e foram vendidos com notas frias.

3. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

3.1. Passos do processo

A oportunidade de internacionalização foi concebida por um dos sócios do grupo que ao sobrepor os mercados atendidos pelas redes IGS e GOP, observou lacunas no atendimento na América Latina. Os mercados potenciais identificados foram: Peru, Colômbia e Chile.

Interações recentes dos sócios com outros mercados, já atendidos pela IGS e GOP, como Argentina e Peru também levaram a identificação da oportunidade de alianças e entrada nestes mercados para fortalecer posições estratégicas e defender-se da entrada de novos entrantes no mercado.

Aliado ao conhecimento dos sócios de que clientes atuais do grupo AB buscam atendimento em outros mercados, a proposta de internacionalização foi concebida com a finalidade de captar estas possibilidades comerciais e fortalecer o posicionamento estratégico do grupo. Outro motivador notável, é a exploração do processo de internacionalização como uma estratégia para desenvolvimento de novos negócios pela diversificação de mercados. As frequentes turbulências econômicas que o país tem enfrentado nos últimos anos corroboram para o desenvolvimento desta estratégia.

A seleção do mercado alvo e a estratégia de entrada, traz vantagens e desvantagens em relação as oportunidades comerciais com consequências que podem afetar o relacionamento com clientes atuais, a GOP e/ou IGS. O grupo pretende, entre as opções estratégicas identificadas, que serão detalhadas a seguir no item 4.4.1, selecionar a melhor opção para internacionalização, com auxílio de ferramentas de apoio a tomada de decisão.

O resultado esperado pelo grupo AB quanto a este estudo, é uma recomendação fundamentada pelo universo acadêmico e realidade de negócios, da melhor opção estratégica para o processo de internacionalização.

4. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

4.1. A identificação da oportunidade tratada

As empresas buscam mediante diferentes estratégias, potencializar o retorno de seus investimentos, fortalecer sua posição de mercado e criar vantagem competitiva. Este estudo baseia-se no desenvolvimento de uma estratégia corporativa fundamentada no atual cenário de mercado do grupo AB.

Em consequência das crises de 2008 (*Subprime*) e 2014 (Recessão Econômica) que afetaram o país, a redução das verbas corporativas, diminuição de margens e novos entrantes internacionais, muitas empresas brasileiras especialistas no mercado de produtos logomarcados encerraram suas operações enquanto empresas de outros segmentos como gráficas e agências de publicidade, iniciaram atividades neste mercado.

Internacionalmente, com o amadurecimento do setor, a necessidade de atendimento a clientes de forma global e aumento das exigências de *compliance* e certificação da cadeia de fornecimento, observou-se processo significativo de consolidação do mercado em grandes grupos, muitos dos quais têm lançado iniciativas para entrar no mercado brasileiro.

Somado a este contexto de negócios, o grupo AB busca desenvolver uma estratégia que: 1) potencialize o retorno de seus investimentos em equipamentos (integração vertical para cima) para customização dos produtos em suas instalações, 2) supere as barreias de atendimento a clientes em outros mercados e, 3) mitigue o risco potencial de integração vertical para baixo em relação aos fornecedores que buscam oportunidade de exportação para clientes em outros mercados.

Segundo Barney e Hesterly (2011) a estratégia de uma empresa pode ser definida como sua teoria para obter vantagens competitivas. Cada uma das teorias formuladas pelas empresas, é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir e como essa evolução pode ser explorada para obtenção de lucros.

Com base nestas considerações, a oportunidade destacada nesse estudo e a consequente estratégia para explorá-la, é fundamentada nas seguintes constatações:

- a consolidação do mercado internacional e novos entrantes no mercado nacional exigem novas estratégias para manutenção da competitividade;
- os clientes atuais do grupo AB, do GOP e da IGS necessitam de atendimento profissional em mercados não atendidos;
- a eficiência da estratégia de negócios por diferenciação por produto e requisitos quanto à competitividade por custo exige internacionalização para atendimento a outros mercados;

- as instabilidades no mercado nacional incentivam a diversificação de operações em outros mercados como ferramenta para mitigar riscos;
- a sinergia no aproveitamento de habilidades desenvolvidas e consolidadas no mercado nacional em novos mercados são diferenciais para operação.

As escolhas estratégicas disponíveis para uma empresa podem ser enquadradas em duas grandes categorias: estratégias no nível de negócios e no nível corporativo. Estratégias no nível de negócios são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um único mercado como liderança em custos e diferenciação de produto, enquanto as de nível corporativo, por sua vez, buscam obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores com estratégias de integração vertical, diversificação, de alianças, de fusão e aquisição e estratégias globais. (Barney, & Hesterly, 2011)

Considerando-se as constatações observadas, a oportunidade identificada neste estudo, concentra-se no desenvolvimento de estratégias corporativas em nível global e procura, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), especificar as ações que uma empresa deve tomar para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados, ajudando a empresa a selecionar novas posições estratégicas – as quais se espera que aumentem o valor da empresa.

De acordo com os autores, uma estratégia no nível corporativo diz respeito a duas questões-chave: 1) em que mercados de produtos e ramos a empresa deve competir e, 2) como a matriz deve administrar esses negócios.

A oportunidade de internacionalização deste estudo, avaliada segundo Barney e Hesterly (2011), pode ser classificada como uma estratégia internacional, e é considerada um caso especial de estratégias corporativas, onde as empresas operam em diversos países simultaneamente.

Hitt et al. (2011), definem estratégia internacional como aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local, sendo um dos principais motivos para a implementação destas estratégias, o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades

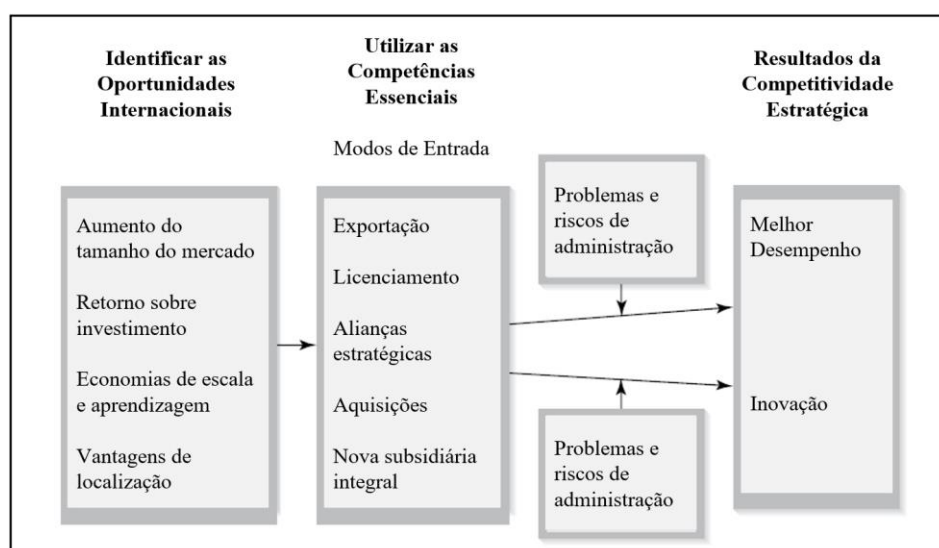
O uso de estratégias internacionais vem crescendo não apenas por causa das motivações tradicionais, mas também por razões emergentes. Ainda segundo os autores:

[...] as razões tradicionais incluem ampliar o ciclo de vida do produto, garantir os recursos-chave e obter acesso à mão-de-obra de baixo custo. As razões emergentes estão focadas na combinação entre Internet e telecomunicações móveis, o que facilita as transações globais. Do mesmo modo, há uma pressão crescente por integração global, à medida que a procura por *commodities* ultrapassa fronteiras, havendo ainda uma pressão crescente a favor da responsividade do país local. (Hitt, et al., 2011, p. 235)

Ainda, à medida que as novas empresas ingressam nos mercados internacionais, elas desenvolvem relacionamentos com fornecedores, clientes e sócios, e então aprendem com essas parcerias, obtendo como resultado último, aumento da sua competitividade estratégica, conforme sintetizado na figura 2.

Barney e Hesterly (2011), identificaram que o uso crescente de estratégias internacionais por pequenas e grandes empresas multinacionais sugere que as oportunidades econômicas associadas à operação em múltiplos mercados geográficos podem ser substanciais. Entretanto, alertam que para ser fonte de vantagens competitivas sustentáveis às empresas, essas estratégias devem explorar capacidade e recursos corporativos, valiosos, raros, custosos de imitar. O alto grau de customização dos serviços oferecidos e conhecimento tácito que o grupo AB possui, estão alinhados em grande parte com estes requisitos.

Figura 2: Estratégias Internacionais



Fonte: adaptado de Hitt, et al. (2011)

Segundo estes autores, para serem economicamente valiosas, as estratégias internacionais devem atender a dois critérios de valor: 1) explorar economias de escopo reais e, 2) serem custosas de imitar por investidores externos, habilitando a empresa a explorar oportunidades ambientais ou neutralizar ameaças ambientais.

São destacadas como fonte potenciais de economias de escopo para empresas que implementam estratégias internacionais: 1) obter acesso a novos clientes para produtos ou serviços existentes; 2) obter acesso a fatores de produção de baixo custo; 3) desenvolver novas competências centrais; 4) novas formas de alavancar as competências centrais existentes e; 5) gerir o risco corporativo. (Barney, & Hesterly, 2011). Todas as economias de escopo apresentadas podem ser caracterizadas como vantagens à estratégia de internacionalização do grupo AB, motivando economicamente seu desenvolvimento.

As estratégias internacionais são valiosas para as empresas e quando bem-sucedidas, oferecem quatro benefícios básicos: 1) ampliação do tamanho do mercado; 2) maiores retornos sobre os principais

investimentos de capital ou sobre os investimentos em novos produtos e processos; 3) economias de escala, escopo e aprendizado mais amplas; e 4) vantagem competitiva sobre o local (como acesso a mão-de-obra de baixo custo, recursos críticos ou clientes). (Hitt, et al., 2011).

Adicionalmente aos benefícios expostos, podem ainda ser considerados vantagens adicionais da estratégia de internacionalização do grupo: 1) a diversificação de mercados diminuindo a dependência do mercado nacional, 2) a diversificação da matriz de clientes e receitas, 3) o aumento da competitividade internacional, 4) o fortalecimento da posição competitiva nacional

Por fim, para contextualizar detalhadamente a oportunidade sob a óptica do contexto de negócios, foi utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1989) para uma análise detalhada dos fundamentos e retornos da oportunidade em questão.

4.1.1. Força do Poder de Negociação dos Clientes

Os clientes deste mercado, e seus correspondentes brasileiros, vêm exigindo cada vez mais qualidade a preços menores para os produtos e serviços. Competitivamente, as operações de exportação para outros mercados na América Latina têm se apresentado como uma opção ineficiente para atingir estes objetivos principalmente devido as barreiras ao comércio presentes entre os países latinos. A oportunidade de internacionalização do grupo é crucial para atingir os objetivos de seus clientes pois com presença local nos países do mercado-alvo, será possível não somente contornar as barreiras ao comércio para atendimento a novos clientes (os quais o grupo não é capaz de atender hoje via exportação) assim como atender de forma competitiva localmente os clientes atuais do grupo, da GOP e da IGS.

A consolidação de pedidos para um mesmo produto ou cliente em variados mercados também é uma questão importante a ser considerada na oportunidade de internacionalização do grupo. Com atendimento a clientes em outros mercados, será possível ao grupo consolidar pedidos para produção na América Latina ou para importação do extremo oriente, entregando qualidade a melhor preço para clientes em diferentes mercados. Exemplo desta situação é a importação de bonés da China. Atualmente clientes que possuem filiais com operações em diversos mercados na América Latina são obrigados a importar diretamente o material, perdendo a possibilidade de consolidação e conseqüentemente melhor negociação de preços.

A capacidade do grupo AB de atuar como gestor para toda América Latina também é uma questão motivadora desta oportunidade pois permitirá ao grupo, visão holística do mercado não somente quanto a sua capacidade de integração de mercados como também para explorar oportunidades em maior escala com as redes GOP e IGS.

Ainda em se tratando da gestão de projetos na América Latina, a necessidade de atendimento de clientes atuais do grupo em outros mercados é concreta e atual. O atendimento a empresas com presença global na América Latina são potenciais sinergias para novos mercados na América Latina e um grande motivador a esta oportunidade. Pedidos para que o grupo atue como uma central (*hub*) da América Latina

para atendimento a seus clientes atuais em diferentes mercados, além do Brasil já foi apresentada por mais de um cliente

A diversificação no atendimento a clientes em diferentes segmentos de mercado decorrentes da internacionalização, é questão importante relacionada à oportunidade associada a este estudo, pois a atuação em novos países, possibilitará ao grupo atender multinacionais de distintos segmentos de negócios (ex. construção, mineração, saúde), segundo o desenvolvimento da matriz econômica dos respectivos mercados-alvo.

4.1.2. Força do Poder de Negociação dos Fornecedores

O acesso a novos fornecedores em outros países, aumenta o potencial de negociação do grupo no mercado de origem e destino, diminuindo a dependência de fornecedores nacionais assim como potencializando oportunidades locais com fornecedores parceiros para atendimento a outros mercados.

Uma questão fundamental que reforça a importância da oportunidade de internacionalização do grupo é a diminuição do risco de integração à jusante de seus fornecedores. Com o desenvolvimento e certificação nacional de fornecedores para atendimento a seus clientes, alguns destes procuram potencializar suas oportunidades de negócios com clientes do grupo no exterior. Dessa forma, internacionalizar-se, é então, não somente uma questão de atendimento aos clientes, mas de proteção contra integração a jusante dos fornecedores em outros mercados na América Latina.

4.1.3. Força da Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A ameaça de novos entrantes no Brasil é alta, porém a complexidade do ambiente de negócios age naturalmente como uma barreira para pequenas empresas. Em contrapartida, a entrada de novos competidores especializados em outros segmentos de mercado como agências de publicidade e gráficas, é uma ameaça ao grupo AB, que ao invés empreender uma estratégia de diversificação novos segmentos de mercado, pode, pela oportunidade de internacionalização, manter seu foco de negócios e diversificar seus mercados de atuação.

Adicionalmente, para contornar as barreiras comerciais à entrada em outros mercados da América Latina e atuar como um novo entrante nestes mercados, o grupo AB precisará de presença nestes mercados dada a necessidade de atendimento personalizado de seus clientes. Como existem mercados já estabelecidos em outros países, será preciso ao grupo, mitigar os riscos e barreiras de entrada por eficientes estratégias de entrada.

4.1.4. Força da Ameaça de Produtos Substitutos

Em sua grande maioria, no mercado promocional, a competição para o fornecimento de produtos é fortemente baseada em custo. O portfólio de serviços do grupo foi desenhado buscando quebrar esse

paradigma, agregando serviços aos produtos ofertados. O grupo busca diferenciação no fornecimento de seus produtos para clientes que entendam e valorizem a gestão de seus ativos mais preciosos, sua marca.

Ainda sob essa perspectiva, ao se analisar a competição em outros mercados, é muito difícil ao grupo, agregar seus serviços a produtos exportados, fazendo com que a presença local no mercado onde o cliente é atendido seja primordial para esta estratégia de diferenciação.

Dessa forma, a oportunidade para o grupo é desenvolver a mesma estratégia de sucesso no mercado nacional em outros mercados da América Latina para continuar entregando valor agregado a seus atuais e futuros clientes.

Em se tratando da competição por custo, para competir neste quesito fora do Brasil, como a exportação não é uma modalidade competitiva, é preciso ao grupo AB presença nos mercados alvo para ter condições de concorrer com os fornecedores locais e internacionais, assim como conhecimento das dinâmicas de negócio do país.

Dessa forma, conclui-se que a oportunidade de se internacionalizar é chave para exploração da estratégia de diferenciação por valor em novos mercados, assim como para aproveitamento de oportunidades baseadas em custo.

4.1.5. Força da Rivalidade entre os Concorrentes

O acesso a fatores de produção mais competitivos em outros países é um dos pilares da oportunidade em questão e um diferencial de valor para o grupo em relação a seus competidores nacionais. Em relação aos competidores internacionais, é uma forma do grupo disputar novos clientes em novos mercados, a partir do Brasil, assim como fora dele.

Com as perspectivas de crescimento do setor, a competitividade nacional e internacional no setor vem aumentando ano a ano apesar da consolidação. Conforme pontuado, empresas de outros segmentos vem buscando diversificar suas operações no mercado de materiais logomarcados enquanto concorrentes internacionais, de olho no potencial do mercado nacional, vêm realizando investimento direto e parcerias no Brasil para competirem neste mercado.

Em se tratando das redes internacionais, o cenário não é diferente. Mudanças estruturais da IGS não garantem mais a exclusividade de território para os membros integrantes. Existe tratamento preferencial para os membros, porém a IGS como fornecedora mundial pode selecionar fornecedores locais conforme exigência de seus clientes globais.

Essa possibilidade resulta em dois pontos chave da oportunidade de internacionalização em se tratando da rede IGS: 1) potencial entrada de outros membros da IGS da América Latina no Brasil e, 2) entrada em novos mercados na América Latina para atendimento a clientes da rede IGS já atendidos por empresa do grupo AB.

Primeiro, com o potencial de entrada de outros membros da IGS na América Latina, no mercado brasileiro, o grupo pode atuar com estratégia defensiva no mercado nacional ou de ataque no mercado

internacional. Com o acirramento da competição no setor, os dirigentes do grupo acreditam que explorar novos mercados na América Latina é uma boa oportunidade para fortalecer sua posição competitiva. A expectativa da entrada de novas empresas IGS no mercado nacional não pode ser eliminada pelo grupo, e já se concretizou com a tentativa infrutífera de entrada de um membro IGS no mercado brasileiro, o que reforça a oportunidade estratégica de ataque na entrada de novos mercados.

O segundo ponto chave é a entrada em novos mercados na América Latina para atendimento a clientes da rede IGS já atendidos pela Alfa no Brasil que necessitam de suporte em outros mercados.

Em se tratando do GOP, existem dois pontos a serem observados quanto à oportunidade de internacionalização da Beta: a juventude da rede é destaque quanto a oportunidades existentes em novos mercados ainda não atendidos para os quais o GOP está à procura de membros, sendo que na América Latina ainda não existem membros para Chile e Peru e; assim como a IGS, a rede GOP caminha para um modelo com mais de um membro local por mercado. Essa situação já existe para: México, Hong Kong e Brasil. Buscando o fortalecimento de sua posição na rede e explorando oportunidade disponíveis de mercado, a internacionalização é uma oportunidade potencial para a Beta.

4.2. Motivadores a internacionalização

A internacionalização do grupo AB para a América Latina é motivada pela oportunidade de mercado e direcionamento estratégico do grupo, assim como fundamentada por uma série de estudos acadêmicos.

Honório e Rodrigues (2006) classificam em duas modalidades a estratégia de internacionalização: as deliberadas e as emergentes. As primeiras são aquelas que são planejadas, prognosticadas e controladas pela alta gerência; as segundas são aquelas que surgem de ações destituídas de intenção definida ou consciente da alta direção. Os autores ainda destacam que as estratégias deliberadas são fortemente direcionadas e controladas pela alta gerência e incorporam modos de formação simbólica e racional. A estratégia identificada para o grupo AB é deliberada, uma vez que conta com intenção, planejamento e controle pela alta gerência.

Os estudos que abordam o porquê das empresas se internacionalizarem e como se organizam para este processo, têm sido objeto de estudo há décadas, principalmente em economias desenvolvidas. A teoria de poder de mercado, uma das mais antigas sobre negócios internacionais, desenvolvida por Hymer (1960), defende que a internacionalização das empresas ocorre em função destas possuírem vantagens competitivas sobre empresas estrangeiras em seus mercados. De acordo com esta teoria, as vantagens são exploradas primeiro no mercado de origem das empresas e depois nos mercados internacionais.

Destaque-se que, de acordo com a teoria, o investimento direto no exterior (IDEs) segue a lógica das operações internacionais da firma, que é baseada na exploração de vantagens de propriedade (*ownership*) e de controle. As vantagens de *ownership* são: 1) a prudência e o estímulo ao sucesso de quem

investe o próprio capital; e 2) a presença física em um mercado estrangeiro que elimina a concorrência dos exportadores para aquele mercado. Já as vantagens de controle são oriundas da transposição das imperfeições do mercado na exploração e ampliação de suas vantagens competitivas. (Amatucci, 2009). Na oportunidade observada neste estudo, as vantagens de *ownership* estão relacionadas principalmente à prudência e estímulo ao sucesso do investimento do capital próprio dos sócios do grupo.

Considerando a potencialização das vantagens de controle na ampliação das vantagens competitivas, o estudo de Buckley e Casson (1992) é focado nas imperfeições de mercado e apoia-se na Teoria dos Custos de Transação (TCT).

A TCT foi desenvolvida por Williamson (1975) a partir do novo conceito de firma proposto por Coase (1937), onde a empresa atua como um mecanismo para reunir maior eficiência econômica a partir da diminuição dos custos com a organização e a coordenação dos recursos produtivos, denominados custos de transação. Williamson (1975), que avançou os estudos desta teoria, estabeleceu dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada dos decisores e o comportamento oportunista dos agentes econômicos; e explorou como a internalização de atividades pelas empresas de atividades diminui os custos de transação.

Segundo Buckley e Casson (1992), as empresas internalizam não somente atividades, mas também mercados, quando os custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos do mercado. Os pressupostos do desenvolvimento estabelecidos pelos autores são: as firmas maximizam lucros em mercados imperfeitos; quando os mercados de produtos intermediários são imperfeitos, há incentivos para evitá-los mediante a internalização desses mercados pela propriedade (*ownership*) e controle das atividades; a internalização de mercados intermediários dá origem às empresas multinacionais.

Em contrapartida, a concepção de que as imperfeições de mercado e a internalização, como ferramenta para evitar comportamento oportunista, seriam a base da motivação à internacionalização das empresas, Kogut e Zander (1993) argumentam que a simples eficiência na transmissão do conhecimento dentro da firma explica a opção das empresas pela propriedade (*ownership*) e internacionalização.

A teoria evolucionária de Kogut e Zander (1993) possui duas proposições: 1) a decisão de promover a transferência do conhecimento dentro ou fora da firma ocorre em função dos atributos intrínsecos ao conhecimento, 2) quanto mais tácito o conhecimento transferido, maior a probabilidade de que ele seja transferido intrafirma, ou seja, maior a probabilidade de a empresa optar por operar em um outro mercado em uma unidade própria.

Para sustentar sua teoria, os autores realizaram um estudo na indústria sueca onde, avaliaram 82 processos de internacionalização testando e medindo os constructos elaborados para avaliar a eficiência na transmissão de conhecimento. Os resultados observados sustentaram as proposições dos autores e os atributos de eficiência de transmissão de conhecimento relacionados pelos autores foram: codificabilidade (*codifiability*), ensinabilidade (*teachability*), complexidade (*complexity*).

Em suma, a teoria evolucionária baseada na eficiência do fluxo de conhecimento, explica situações onde a empresa decide operar por conta própria em um mercado estrangeiro ao invés de trabalhar com licenciados ou franqueados, uma vez que dentro da firma o conhecimento é transferido muito mais eficientemente, a custos baixos. Essa perspectiva é relevante para o processo de internacionalização observado que o conhecimento de negócios do grupo AB possui baixa ensinabilidade por se basear em grande parte na experiência de mercado de seus profissionais e baixa codificabilidade sendo as práticas de negócio, pela dinâmica do mercado, pouco documentadas.

As vantagens de *ownership* e controle, imperfeições de mercado, e fluxo de conhecimento, não são os únicos modelos para explicar a internacionalização de empresas. Outros autores, buscaram modelos que oferecessem uma estrutura holística na qual seria possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam o ato inicial de internacionalização da produção, bem como o seu crescimento.

O conceito de Paradigma Eclético desenvolvido por Dunning e Lundan (2008) é um dos mais conhecidos modelos para avaliar o padrão da internacionalização da produção das empresas e identifica quatro motivações econômicas básicas para a produção no exterior: 1) busca por fontes de recursos onde se investe no exterior para adquirir recursos específicos e particulares de uma maior qualidade a um custo menor do que obteriam no seu país de origem; 2) busca por novos mercados onde se investe em um país ou região específica para fornecer os seus produtos e serviços nesses mercados ou países adjacentes; 3) busca por eficiência onde há a busca em racionalizar a estrutura estabelecida de investimentos na busca por recursos e mercados de modo que a empresa possa ganhar pela governança comum de atividades geograficamente dispersas e, 4) busca de ativos ou capacidades estratégicas onde as empresas promovem seus objetivos de longo prazo estratégicos, especialmente de manutenção e avançam de sua competitividade global. (Dunning, & Lundan, 2008).

No processo de internacionalização do grupo AB, podem ser destacadas as motivações: a) busca por fontes de recursos por capacidade tecnológicas; b) busca por novos mercados por fornecedores ou clientes estabelecidos no exterior, e custos de transação menores em mercados adjacentes do que quando realizada à distância; c) busca por eficiência por investimentos feitos em países de estrutura econômica e de renda similares destinada à tirar vantagem das economias de escala e escopo, e; d) busca de ativos ou capacidades estratégicas para manutenção e avanço da competitividade global

Segundo a teoria do Paradigma Eclético, as estratégias internacionais no nível das empresas são ditadas em grande parte pelas vantagens competitivas desenvolvidas por elas em seus países de origem. À medida que crescem e ganham escala em seus países de origem, as organizações desenvolvem competências que se traduzem em vantagens específicas das empresas (Dunning, 1988). Ainda segundo o paradigma, a amplitude, a forma e padrão da produção internacional podem ser explicados com base em três grupos de vantagens: específicas de propriedade, locais e de internacionalização (Dunning, & Lundan, 2008).

Destaque-se que as teorias de internacionalização e negócios internacionais não são exclusivamente baseadas em decisões racionais, de entrada nos mercados alvo. Johanson, da *University of Uppsala*, e Vahlne, da *Stockholm School of Economics*, desenharam em 1977 um modelo de internacionalização gradual de empresas que se tornou conhecido como escola de Uppsala ou Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Segundo Johanson e Vahlne (1977) o modelo destaca valores não econômicos na decisão de uma organização investir no exterior apontando que a internacionalização se dá gradativamente, com a entrada sequencial sucessiva em novos mercados, com crescente grau de comprometimento em cada um destes mercados considerando o nível de experiência como critério determinante do padrão de expansão global, resultando em uma natureza menos arriscada nas atividades internacionais.

Em termos práticos, de acordo com esta abordagem, as empresas iniciam seu contato por meio de exportações indiretas ou consórcios de exportação, aumentando seu envolvimento no mercado-alvo conforme ganha experiência neste, até o grau máximo com a abertura de uma filial local.

Esta escola se apoia em três pressupostos: 1) a falta de conhecimento é o maior obstáculo das empresas à internacionalização; 2) o conhecimento é obtido pela experiência em outros mercados e; 3) a forma de entrada em um novo mercado é consequência do acúmulo deste conhecimento. O processo de internacionalização do grupo AB, segundo modelo proposto por esta escola, deveria ocorrer de forma gradual para o mercado alvo selecionado. Porém, o engajamento gradativo nos mercados alvo como exportação indireta e direta, consórcio de exportação, não seriam adequados para o desenvolvimento desta oportunidade devido a: a) especificidade do serviço e produtos ofertados exigindo alto grau de personalização; b) barreiras para importação nos países mercado alvo; c) proximidade dos clientes necessária para o processo comercial.

Outro motivador fundamental para internacionalização das empresas, é sua rede de relacionamentos internacionais. A Teoria das Redes organizada por Johanson e Mattsson (1988) argumenta que a internacionalização das empresas ocorre pelo desenvolvimento de relacionamentos de negócio em redes em outros países. Segundo os autores isso pode ser atingido por: 1) estabelecimento de relacionamentos em redes de países que são novos para a empresa, ou seja, mediante sua extensão internacional; 2) o desenvolvimento de relacionamentos nessas redes, ou seja, penetração e 3) conectando redes existentes em diferentes países. Relacionamentos existentes também podem ser usados como pontes para outras redes – como por exemplo quando um cliente convida ou exige que um fornecedor siga sua empresa no exterior (Johanson, & Sharma, 1987) ou ainda, redes existentes de relacionamentos pessoais também podem facilitar a entrada em redes estrangeiras (Lindqvist, 1991).

A perspectiva da rede, revela as dificuldades na formulação e implementação de estratégias para entrada em mercados estrangeiros. Ao invés de usar motivadores econômicos convencionais para explicar a internacionalização das empresas, essa perspectiva agrega considerável importância aos laços sociais e cognitivos formados entre os atores engajados em relacionamentos de negócios e enfatiza como

suas interações ao invés de decisões estratégicas, moldam a estrutura da rede (Johanson, & Vahlne, 1992).

Björkman e Forsgren (2000) apontam que a teoria das redes de negócio leva a conclusão que o nível de internacionalização de uma empresa reflete o grau de internacionalização da rede de negócios na qual ela está inserida. O grupo AB possui redes de relacionamento em diferentes níveis nos mercados alvo selecionados, sendo que dada sua heterogeneidade, haverá distintas oportunidades para internacionalização em cada um deles.

Em se tratando dos motivadores para a internacionalização, o porte do grupo também é característica que permeia os diferentes caminhos estratégicos possíveis, benefícios e dificuldades associados ao processo de internacionalização. Rosseto e Carvalho (2006) apuraram em pesquisa com pequenas e médias empresas as principais vantagens da internacionalização: diversificação de mercados e riscos; melhoria da qualidade; aquisição de tecnologia. Os autores ainda destacam a importância da internacionalização para alavancar a competitividade das empresas no mercado doméstico, assim como a redução do risco sistêmico, uma vez que a empresa diversifica a origem de suas receitas globais em diversos mercados, de maneira que o desempenho fraco de uma economia pode ser compensado por outra (Alem, & Cavalcanti, 2005; Muller, 2006).

4.3. Stakeholders

Existem três atores como principais *stakeholders* relacionados a estratégia de internacionalização do grupo AB: os sócios do grupo AB, a IGS e o GOP.

Os sócios do grupo têm por objetivo o sucesso do processo de internacionalização buscando criar vantagem competitiva nacional e internacional, mitigar os riscos da entrada em um novo mercado e não colocar em risco os relacionamentos já existentes com empresas parceiras, a IGS e o GOP.

A IGS e o GOP estão ambos interessados em atender o máximo número de mercados por sua rede de parceiros, sem que para isso tenha que gerenciar conflito de mercados entre os membros. A dualidade competitiva entre IGS e GOP também faz com que o grupo AB seja obrigado a traçar e comunicar estratégias claras a estes dois *stakeholders* para não incorrer em problemas de associação de marcas competitivas no processo de internacionalização.

4.4. Mapeamento da situação

4.4.1. Identificação das opções estratégicas

Em se tratando das opções estratégicas para o processo de internacionalização, estas foram baseadas inicialmente na identificação de lacunas no atendimento pelas redes internacionais IGS e GOP, ou seja, países sem membros. A tabela 1 sintetiza a análise dos mercados alvo.

Tabela 1 - Mercados-Alvo e Redes Internacionais

Mercado Alvo	Argentina	Chile	Colômbia	Peru
Rede IGS	Empresa 1	Sem Membro	Sem Membro	Empresa 2
Rede GOP	Empresa 3	Sem Membro	Empresa 4	Sem Membro

Fonte: desenvolvido pelo autor

Frente este cenário, analisaram-se as estratégias de entrada mais conhecidas na literatura, para cada um dos mercados, e sua relevância como opções para o processo de internacionalização no contexto de negócios da organização,

Segundo Hitt, et al. (2011), muitas empresas industriais iniciam sua expansão internacional exportando mercadorias ou serviços a outros países. Os autores destacam, que a exportação não implica gastos com o estabelecimento de operações nos mercados alvo, porém os exportadores devem estabelecer veículos de marketing e de distribuição de seus produtos.

As desvantagens, de acordo com estes autores, desta estratégia de entrada, incluem os custos geralmente altos de transporte, possíveis tarifas aplicadas às mercadorias que entram, menos controle sobre o marketing e a distribuição de seus produtos no mercado alvo, acréscimos ao preço das mercadorias de modo a recuperar os custos e obter lucro. Como resultado, concluem que pode ser difícil comercializar um produto competitivo por meio da exportação ou oferecer um produto padronizado para cada mercado internacional. (Hitt, et al.,2011).

Analisada a estratégia de entrada por exportação, direta e indireta, para o processo de internacionalização deste estudo, observou-se que não configuraram opções para o processo de internacionalização em questão pois: 1) não atinge massa crítica suficiente para a oportunidade de internacionalização apresentando baixo volume de negócios; 2) não é uma estrutura adequada para competitividade de custo nos mercados-alvo e; 3) dada a estratégia de diferenciação por valor, agregando serviços aos produtos, é necessário ao grupo AB presença no mercado alvo para entregar valor a seus clientes.

Os consórcios de exportação também foram avaliados e desconsiderados como opções no processo, pois: 1) não há volume de negócios e margens suficientes para o estabelecimento de um consórcio de exportação no setor; 2) devido ao modelo de compra e revenda de produtos no mercado nacional, aliança entre empresas concorrentes para criação de um consórcio de exportação não são uma opção de custo competitiva e 3) grande maioria dos contratos do mercado é limitada ao território brasileiro, bloqueando iniciativas como consórcio de exportação

Já o licenciamento, é uma estratégia de entrada cada vez mais comum, particularmente entre empresas de menor porte. Um acordo de licenciamento permite a uma empresa estrangeira adquirir o direito de fabricar e vender seus produtos dentro do país anfitrião ou em um grupo de países. (Hitt, et al., 2011).

Neste modelo, o concesso da licença normalmente paga um *royalty* sobre cada unidade produzida e vendida. O licenciado assume os riscos e realiza os investimentos monetários em instalações para fins de manufatura, marketing e distribuição das mercadorias e dos serviços. Os autores destacam ainda,

que como resultado, o licenciamento é possivelmente a forma menos dispendiosa de expansão internacional.

Em se tratando das desvantagens deste modelo, Hitt, et al. (2011) apontam que ele oferece às empresas pouco controle sobre a fabricação e o marketing de seus produtos em outros países e o licenciamento oferece retornos potenciais mínimos, pois esses retornos devem ser compartilhados entre o concesso da licença e o licenciado. O risco potencial apontado, é que, a empresa internacional poderá absorver a tecnologia, produzir e vender um produto competitivo semelhante após expirada a licença. Para este estudo estratégico de internacionalização, a opção de franquia internacional, não apresenta-se como uma opção para o processo em questão devido a estrutura de contratos do mercado proibir sub licenciamento das marcas dos clientes.

De acordo com Hitt, et al. (2011), as alianças estratégicas tornaram-se um meio popular de expansão internacional por possibilitar que as empresas compartilhem os riscos e os recursos necessários para penetrar nos mercados internacionais. Adicionalmente, destacam que as alianças estratégicas podem facilitar o desenvolvimento de novas competências principais que contribuem para a futura competitividade estratégica da empresa.

Ainda segundo os autores, nem todas as alianças, contudo, obtém êxito sendo os motivos principais para tal fracasso: incompatibilidade e conflitos entre os sócios e difícil administração. A confiança entre os sócios é destacada como crucial, sofrendo os efeitos, de pelo menos, quatro questões fundamentais: a condição inicial do relacionamento, o processo de negociação para se chegar a um acordo, as interações entre sócios e os eventos externos. A confiança é também influenciada pelas culturas territoriais envolvidas na aliança ou joint venture. (Hit, et al., 2011)

Com destaque para este estudo, focado em um grupo de duas pequenas empresas, com grande demanda por flexibilidade no atendimento a seus clientes, os autores apontam que:

[...] pesquisas sugerem que alianças são mais favoráveis quando confrontadas por grande incerteza ou por situações em que a cooperação é necessária para o compartilhamento de conhecimento entre seus sócios, bem como em situações em que a flexibilidade é importante, como no caso de empresas de pequeno e médio porte. (Hit, et al., 2011. p. 225)

A estratégia de entrada via aliança estratégica é fundamental para o escopo do estudo em questão por permitir ao grupo, potencializar seus relacionamentos existentes nos mercados alvo e mitigar riscos envolvidos no processo de internacionalização. Considerando a realidade de negócios do grupo, foram identificadas potenciais alianças estratégicas em todos os mercados alvo.

As estratégias de fusões e aquisições por sua vez, proporcionam acesso rápido a um novo mercado e a entrada se desenrola muito mais rapidamente do que por meio de outros métodos.

Em contrapartida, Hitt, et al. (2011) apontam que negociações internacionais para fins de fusão e aquisições podem se revelar extremamente complexas e que lidar com exigências legais e normativas

no país do mercado-alvo, levantando informações adequadas para a negociação de um acordo são problemas de real importância.

Por fim, os autores alertam que os problemas decorrentes de se fundir ou comprar uma nova empresa são mais complexos do que o de aquisições locais. A compradora deve lidar não apenas com diferentes culturas corporativas, mas também com culturas e práticas sociais potencialmente diferentes.

As estratégias de entrada por fusão avaliadas, foram descartadas devido a não existir relacionamento, conhecimento e propensão ao risco que justifique fusão de uma empresa do mercado alvo com as do grupo. As opções de aquisição também foram ignoradas, devido ao pequeno porte do grupo e complexidade da operação nos mercados alvo.

Por fim, a estratégia de entrada com abertura de nova filial, conhecida como *greenfield venture*, é geralmente a mais complexa e potencialmente dispendiosa, proporcionando controle máximo à empresa, oferecendo o maior potencial para obtenção de retornos acima da média.

Segundo Hitt, et al. (2011), um controle mais intenso é especialmente vantajoso para empresas com tecnologia própria e pesquisas sugerem que novas filiais e pessoal expatriado têm preferência nas indústrias de serviços, em que contatos mais próximos com o cliente e altos níveis de capacitação profissional, conhecimento especializado e personalização são necessários, reforçando a importância desta estratégia de entrada para este estudo.

Entretanto, os autores frisam, que os riscos são igualmente altos em razão dos custos de se estabelecer uma nova operação comercial tais como: abertura da nova filial no mercado alvo, expatriação de funcionários do mercado de origem, contratação de cidadãos do país anfitrião. Todavia, além de oferecer o maior potencial de retornos acima da média, a empresa mantém também controle sobre a tecnologia, o marketing e a distribuição de seus produtos.

A estratégia de entrada com abertura de nova filial neste estudo é atrativa, em função dos retornos acima da média e controle, assim como de alto risco para o grupo AB, em função de seu pequeno porte, assim como pelo investimento exigido. Dessa forma, foi considerada para os mercados onde a avaliação preliminar justificaria a implantação de uma filial, levando em consideração que os relacionamentos com GOP e IGS precisam ser potencializados e preservados ao máximo.

As estratégias de entrada citadas, podem ser organizadas quanto ao grau de complexidade de sua operação e risco. Na tabela 2 pode ser encontrado o detalhamento dos modelos mais relevantes para este estudo, adaptado de Kuzaqui (2009) e Hitt, et al. (2011):

Tabela 2 - Estratégias de entrada, complexidade da operação e risco

Estratégias	Características	Complexidade da Operação	Risco
Exportação Direta, Indireta e Consórcio de Exportação	Custo alto, pouco controle	Baixa, devido a terceirização para quem detém a expertise do mercado e operações. Necessidade de acompanhamento.	Baixo, sendo proporcional à queda da rentabilidade da operação; porém o investimento empresarial é menor
Licenciamento	Custo baixo, pequeno risco, pouco controle, baixos retornos	Baixa, sob o ponto de vista do franqueador que irá utilizar menor capital próprio e partindo do pressuposto da existência de pesquisa, planejamento estratégico e um plano de franquias.	Média, considerando que o retorno do franqueador será proporcional à rentabilidade, mas com uma taxa de administração
Alianças Estratégicas	Custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas de integração	Média, pois empresa mitiga o risco por intermédio de aliança estratégica com uma empresa local.	Média, considerando que é compartilhado com o parceiro estratégico.
Fusão e Aquisição	Acesso rápido a novos mercados, custo alto, negociações complexas, problemas de fusões com operações locais	Alta, considerando as particularidades de cada operação e de mercado	Média, considerando o envolvimento da empresa e provavelmente de outros entre acionistas, advogados, etc.
Nova filial	Complexa, geralmente dispendiosa, demorada, de alto risco, controle máximo e retornos potenciais acima da média.	Alta, considerando o nível de conhecimento e dos recursos envolvidos.	Alto, considerando que são, geralmente, investimentos a serem imobilizados no longo prazo e diferentes variáveis – inclusive neutras –, que podem influenciar o negócio e respectivos resultados.

Fonte: Adaptado de Kuzaqui (2009) e Hitt, et al. (2011)

A tabela 3, sintetiza a avaliação matricial das estratégias de entrada e as potenciais opções estratégicas para os mercados-alvo.

Tabela 3 – Matriz estratégias de entrada x mercados-alvo

Estratégias de Entrada	Argentina	Chile	Colômbia	Peru
Exportação Indireta, Direta e Consórcio	✗	✗	✗	✗
Franquia Internacional	✗	✗	✗	✗
Alianças-Estratégicas (AE)	(1) AE com Parceiro IGS via Alfa	(2) AE via Alfa e Beta	(3) AE via Alfa	(4) AE via Beta
Fusão e Aquisição	✗	✗	✗	✗
Nova Filial (NF)	✗	(5) NF para o Alfa e Beta	(6) NF via Alfa	(7) NF via Beta

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Considerando a estrutura do mercado, do contexto de negócios do grupo, relacionamentos existentes e avaliação preliminar dos mercados alvo selecionados pelo grupo, foram concebidas as opções estratégicas para o processo de internacionalização conforme tabela 4.

Tabela 4 – Opções estratégicas para internacionalização

Mercado Alvo	Opção Estratégica
Argentina	(1) Aliança Estratégica com Parceiro IGS via Alfa
Chile	(2) Aliança Estratégica via Alfa e Beta (5) Abertura de Nova Filial Local para Alfa e Beta
Colômbia	(3) Aliança Estratégica via Alfa (6) Abertura de Nova Filial Local via Alfa
Peru	(4) Aliança Estratégica via Beta (7) Abertura de Nova Filial Local via Beta

Fonte: desenvolvido pelo autor

4.4.2. Métodos e Técnicas utilizados

Segundo Shimizu (2010) as decisões do dia-a-dia são tomadas usualmente tendo-se como base poucos critérios, geralmente de caráter econômico. Decisões complexas em contrapartida exigem a consideração de fatores subjetivos, muitas vezes não quantificáveis.

De acordo com Saaty (2000) há duas maneiras de decidir: por intuição ou por análise. No caso da decisão intuitiva, esta não é suportada por dados ou documentação podendo parecer arbitrária sendo muitas vezes tomada com base em informações acumuladas pelo decisor, podendo conter vieses de seus próprios valores. A decisão analítica por sua vez, quando utilizada em uma organização, possibilita valores compartilhados.

Medeiros (2007) apresenta a natureza das decisões nos diferentes níveis da organização, que podem ser: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. São decisões estruturadas:

[...]aquelas tomadas por decisores que atuam na administração operacional, como supervisores de linha, chefes de departamento ou gerentes de operações e envolvem os casos que os procedimentos a serem seguidos podem ser definidos antecipadamente. São, portanto, decisões que estão relacionadas a problemas de rotina e repetitivos, o que possibilitam soluções padronizadas, não se necessitando serem tratadas como se fossem novas a cada vez que precisam ser tomadas (p.115).

Já as decisões semiestruturadas são definidas como aquelas geralmente efetuadas por decisores que atuam na administração tática, tais como gerentes de unidades de negócios e requerem uma combinação de procedimentos padronizados com avaliações pessoais dos envolvidos. São citados como exemplos, a elaboração de orçamentos ou análises de aquisição de capital. Por fim, as decisões não-estruturadas, são referidas por Medeiros (2007) como:

[...] problemas difusos, complexos para os quais não há soluções prontas. Estas são geralmente as decisões tomadas pela alta gerência das empresas e atendem, portanto, à administração estratégica. Não existe, neste caso, um método pré-concebido de tratar o problema, uma vez que, segundo Simon (1960, p.5) “ou ele não havia aparecido anteriormente, ou porque, a sua natureza e estrutura são complexas ou de difícil compreensão, ou ainda, por ser tão importante que merece um tratamento sob medida (p.115).

Autores especialistas (Sharda, Delen, & Turban, 2014) defendem a criação de modelos que representem uma simplificação ou abstração da realidade, uma vez que esta pode ser muito complexa para ser copiada com exatidão ou ainda devido a sua complexidade não ter relevância para um problema específico.

Para Shimizu (2010) a escolha do modelo depende dos seguintes fatores: finalidade da decisão, limitação do tempo e custo e da complexidade do problema, sendo este último dependente da quantidade de variáveis e/ou objetivos, seus graus de incerteza, sua imprecisão, nebulosidade ou difusão.

Na utilização de modelos, os sistemas de apoio à decisão (SAD) são importantes ferramentas de para os decisores. Segundo o *Gartner Group* (2017) estes sistemas podem ser definidos como aqueles

desenvolvidos para o suporte a decisões estratégicas (versus operacionais), tendendo a ser de uso amigável, enfatizando as pesquisas *ad hoc*, relatórios e as habilidades de análise.

Para O'Brien e Marakas (2013) o SAD é “um sistema de informação que utiliza modelos de decisão, banco de dados e os próprios *insights* de quem toma a decisão em um processo de modelagem *ad hoc*, interativo e analítico para alcançar uma decisão específica feita por um tomador específico de decisão.”

Já Sharda, et. al. (2014) entendem o SAD como “um sistema de informação baseado em computador que combina modelos e dados, em uma tentativa de solucionar problemas semiestruturados com grande envolvimento por parte do usuário”.

Medeiros (2007) conclui que os SADs são concebidos para apoiar as decisões semiestruturadas e não estruturadas sobre assuntos que sofrem constantes mudanças de cenários ou que não podem ser facilmente especificados *a priori*.

Sendo a seleção da opção estratégica do processo de internacionalização deste estudo, uma decisão não estruturada de alta complexidade, este estudo optou pelo uso do SAD SuperDecisions.

O SuperDecisions é baseado no ANP (*Analytical Network Process*), modelo matemático desenvolvido pelo Prof. Thomas Saaty da Universidade de Pittsburgh e apresentado à comunidade científica em 1996, que permite ao tomador de decisão considerar dependências entre os fatores de decisão e analisar o efeito e retroalimentação decorrentes dessas dependências. Esse resultado é alcançado por julgamentos e uso de medições por escalas proporcionais.

Em 1980 o Prof. Saaty já havia apresentado o modelo matemático AHP (*Analytical Hierarchy Process*), do qual o ANP é a generalização (Saaty, 2001). Enquanto o AHP é a teoria que depende dos valores e dos julgamentos dos indivíduos e grupos, baseado em um dado cenário, o ANP permite a construção de diversos cenários, para problemas complexos de decisão.

O ANP, tem uma abordagem por redes, e os julgamentos são executados conjuntamente e de forma organizada para produzir prioridades. No ANP, a interação e a retroalimentação ocorrem nos agrupamentos (*clusters*) de elementos com dependência interna e entre esses agrupamentos com dependência externa, capturando melhor os “efeitos complexos das reciprocidades nas sociedades humanas, especialmente quando ocorrem riscos e incertezas” (Saaty, 2001)

Segundo Saaty (2005) o ANP:

[...] é uma teoria multicritérios de medição usada para derivar escalas de prioridades relativas de números absolutos a partir de julgamentos individuais (ou de uma medição efetiva normalizada para uma forma relativa), a qual também pertence à escala fundamental de números absolutos. Esses julgamentos representam a influência relativa de um dentre dois elementos sobre o outro em um processo de comparação paritária com um terceiro elemento no sistema, considerando um critério de controle fundamental (p.47).

Segundo Medeiros (2007) o ANP possibilita julgar e medir por escalas proporcionais de prioridades para a distribuição de influência entre os fatores e os grupos de fatores na decisão, possibilitando

a alocação de recursos conforme as escalas proporcionais de prioridades.

5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO: O MODELO DE APOIO A TOMADA DE DECISÃO

Com base nas opções estratégica identificadas e conhecimento sobre ferramentas de apoio à tomada de decisão, foi concebido um modelo que contemplasse as variáveis identificadas na literatura acadêmica, assim como do contexto de negócios do grupo AB para que o Software SuperDecisions possa recomendar, frente a priorização e julgamentos dos decisores, a melhor opção para o processo de internacionalização.

Segundo Hemais e Hilal (2004) a literatura, teórica e empírica, é dominada por duas correntes principais: a) a comportamental que advoga um comprometimento gradual dos recursos preferencialmente em mercados psíquica e culturalmente próximos, e b) a econômica, onde é adotado como base o processo decisório racional segundo a disponibilidade de informações.

A estrutura do modelo de apoio à tomada de decisão deste estudo, foi estruturada com base nestas duas correntes com a adição de uma dimensão extra denominada BOCR Negócios. O resultado esperado é avaliação da melhor opção estratégica frente a avaliação e ponderação das variáveis estabelecidas para cada dimensão.

Segue-se o detalhamento de cada uma das dimensões com suas respectivas variáveis e relevância para o modelo de apoio à tomada de decisão deste estudo.

5.1. Dimensão Econômica

Fundamentalmente, a dimensão econômica é uma das mais relevantes do modelo para seleção das opções estratégicas, uma vez que aporta o potencial de negócios dos mercados alvo selecionados.

Especificamente em relação aos indicadores econômicos, utilizaram-se os dados mais recentes do Banco Mundial (*World Bank Open Data*) na análise dos mercados alvo, considerando: Produto Interno bruto (PIB), taxa de crescimento da última década, inflação, projeção de crescimento para os próximos cinco anos.

O índice de liberdade econômica do mercado alvo, é outra variável considerada para análise, dada as diferenças significativas no grau de liberdade destes. Este estudo tomou como base o índice de liberdade econômica desenvolvido pelo Instituto Fraser que considera quatro pilares na avaliação da liberdade econômica: a) escolha pessoal; b) existência de trocas voluntárias coordenadas pelos mercados; c) liberdade de livre entrada e competição nos mercados e, c) proteção das pessoas e respectivos bens em relação à agressão dos outros (Fraser Institute, 2017).

A análise do índice agrega considerações valorosas para o modelo de seleção da opção estratégica para internacionalização pois considera nos países: a) quão protegidos contra invasões estão os indivíduos e empresas quando adquirem propriedades, b) qual é o nível de liberdade para uso, troca e comércio desta propriedade, sem infringir o direito alheio, c) qual é o grau de liberdade para escolher, negociar,

cooperar e competir com os outros na economia. (Fraser Institute, 2017).

Ainda tratando-se da dimensão econômica, foi criada uma variável denominada estrutura setorial local com base no diamante de Porter (2011) utilizada para avaliação da estrutura empresarial setorial no mercado alvo considerando: 1) condições dos fatores, avaliando: mão de obra, território, recursos naturais, capital e infraestrutura necessários à competição e recursos humanos qualificados 2) condições da demanda; 3) setores empresariais correlatos e de apoio; e 4) estratégia, estrutura e rivalidade. A análise foi baseada tanto em dados econômicos disponíveis como no conhecimento dos mercados alvos pelos sócios do grupo.

5.2. Dimensão BOCR Negócios

Saaty (2005) entende que uma decisão não deve ser tomada apenas por seus benefícios e custos. As oportunidades e os riscos também devem ser considerados e, se isso ocorrer, passa-se a ter quatro componentes estabelecendo-se à relação (benefícios x oportunidades) / (custos x riscos).

O autor destaca ainda 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.

Essa dimensão aporta considerações essenciais para o modelo, pois permite aos sócios do grupo considerar variáveis específicas na avaliação do processo de internacionalização como ponderações de custos específicos, priorização dos riscos do processo de internacionalização e expectativas temporais.

A ponderação entre os agrupamentos BOCR permitirão também o refinamento do modelo quanto ao perfil de gestão do grupo sendo possível avaliar prioridades entre os agrupamentos.

Para este estudo, serão explorados dentro da experiência e conhecimento de negócios as seguintes variáveis dentro da dimensão BOCR Negócios:

- **Benefícios:** distância física, experiência prévia no mercado, necessidade de expatriação de recursos humanos, grau de comprometimento de recursos para início das operações, prazo para implantação.
- **Oportunidades:** com clientes atuais presentes no mercado alvo, via rede IGS, via rede GOP.
- **Custos:** para abertura e operação da nova organização ou aliança estratégica, estrutura de impostos, de transporte interno, de transporte internacional, volume de investimento total.
- **Riscos:** fiscais, trabalhistas, competitivos, relacionamento IGS, relacionamento GOP.

5.3. Questões chave do mercado alvo (QCMA):

Com base na literatura investigada, foi concebida uma dimensão exclusiva para inclusão das variáveis específicas do processo de internacionalização, denominada questões chave do mercado alvo (QCMA) que o grupo AB deve avaliar. São elas: distância psíquica, transferência de conhecimento, modelo de entrada, rede de relacionamentos e integração da tecnologia e mercado.

a) Distância psíquica

Uma vez que a empresa decide internacionalizar-se, muitas vezes sua análise inicia-se pelo estudo de mercados próximos geograficamente. É comum, mesmo com a proximidade física que a empresa não disponha de recursos e conhecimentos mínimos para operar nestes mercados. Não conhecer o idioma, a estrutura do mercado, as preferências dos clientes, a legislação, normas técnicas ou práticas locais de negócio fazem com que muitas empresas iniciem a internacionalização em mercados que tenham instituições e cultura mais parecidas com as suas, sem necessariamente serem os mercados mais próximos geograficamente. A literatura disponível indica que as empresas buscam mercados em que haja menor distância psíquica em relação ao país de origem.

O conceito de distância psíquica busca explicar as preferências de escolha que ditam o comportamento de acesso aos mercados internacionais. Vahlne e Wiedershein-Paul (1977) relacionam distância psíquica a fatores que impedem ou dificultam o fluxo de informações entre fornecedores e clientes. Nordstrom e Vahlne (1994) apontam como fatores que impedem ou dificultam a aprendizagem de empresas sobre um ambiente internacional.

A distância cultural pode ser definida como sendo a diferença entre a cultura do país de origem e a do país foco da internacionalização. As distâncias culturais agem para aumentar ou diminuir a efetividade na administração das vantagens específicas de uma organização em uma determinada localização (Fleury, Khauaja, Dreon, Minello & Sun, 2008) fazendo com que esta questão seja um importante variável no modelo de avaliação das opções estratégicas.

b) Transferência de Conhecimento

Conforme Kogut e Zander (1993), a eficiência na transferência de conhecimento é o fator chave que determina o processo internacionalização das empresas.

Com base nessa questão, a transferência de "melhores práticas" (*best practices*) entre matriz e filiais, e até mesmo entre filiais, são processos internos às empresas que possuem alto desempenho, extremamente significativas para o sucesso do processo de internacionalização. Práticas referem-se às rotinas do conhecimento, relacionadas principalmente a componentes tácitos, compostos em partes por habilidades individuais e parte em habilidades de grupos de trabalho. (Oliveira, 2007)

A palavra transferir é utilizada no sentido de "difundir o conhecimento". Para isso, as organizações precisam estar em perfeita sintonia. Transferir não é um processo gradual de disseminação, e seu sucesso depende muito das características de todos os envolvidos. Por esse motivo, a capacidade de absorção do receptor deve estar largamente alinhada à do transmissor para que não ocorram problemas no momento da transferência (Szulanski, 1996). Em função dos diferentes perfis culturais graus de relacionamentos e opções estratégicas levantadas para cada um dos mercados-alvo identificados, espera-se que a transferência de conhecimento em cada uma das diferentes ocorra de forma diferente, justificando a inclusão desta variável no modelo.

Adicionalmente à importância para decisão do mercado alvo, será necessário ao grupo AB a compreensão dos fatores de sucesso para a transferência de "melhores práticas" à sua nova filial internacional.

Para Szulanski (1996) o nível de dificuldade para transferir um conhecimento ocorre em função do grau de aderência, ou seja, a complexidade do conhecimento transferido. O conhecimento organizacional sujeito a um longo processo de aprendizagem ou orientação tende a apresentar alta aderência, uma vez que trata de um conhecimento tácito embutido na cultura organizacional.

c) Modelos de Entrada

A determinação da estratégia do modelo de entrada no mercado alvo é parte fundamental da estratégia do processo de internacionalização das empresas.

De acordo com Terpstra, Foley e Sarathy (2012), os modelos de estratégias de entrada e operação em mercados internacionais são aqueles que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa no mercado internacional. Os modelos mais conhecidos são: exportação direta e indireta, consórcio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, fusões e aquisições, e nova filial integral.

As opções estratégicas levantadas para esta oportunidade de internacionalização foram baseadas nas diferentes estratégias de entrada potenciais, o torna sua avaliação, um quesito fundamental no modelo de apoio à tomada de decisão.

d) Rede de relacionamentos

Uma das notáveis conclusões da Teoria das Redes é que a internacionalização de empresas, não é somente uma questão de mover a produção para o exterior, mas, talvez ainda mais importante, de exploração de relacionamentos potenciais além das fronteiras. (Andersson, & Johanson, 1997).

É sob essa perspectiva que a variável rede de relacionamentos será um componente indispensável no modelo de seleção do mercado alvo uma vez que irá considerar o distinto grau de desenvolvimento da rede de relacionamento dos sócios da empresa nos mercados alvo das opções estratégicas e seu aproveitamento frente as diferentes opções estratégicas identificadas.

e) Integração da tecnologia na exploração de novos mercados

Considerando as dificuldades de entrada em um novo mercado, o aproveitamento dos recursos tecnológicos do grupo AB terá grande valor para o processo de internacionalização e superação dos desafios deste. Também é possível afirmar que devido a diferentes características dos mercados-alvo e das opções estratégicas, o grau de aproveitamento e integração da tecnologia já desenvolvida será distinto para cada situação, fazendo com que esse ponto, seja uma componente chave no modelo de apoio à tomada de decisão construído no software SuperDecisions.

Pode-se destacar em relação ao aproveitamento dos recursos tecnológicos para o processo de

internacionalização.

- Por possuir um sistema proprietário o grupo AB pode customizar o seu ERP para as necessidades locais de um novo mercado.
- A estrutura completa, de *frontend* e *backoffice* do ERP, permitirá a empresa aproveitamento da estrutura de processos já existentes com a montagem de catálogo eletrônicos para atender os clientes atuais e conquistar novos clientes no mercado-alvo.
- A abrangência atual do sistema, serão ferramentas fundamentais para reproduzir o modelo de negócios do grupo AB em um novo mercado.
- O investimento necessário em tecnologia da informação para operação da nova unidade de negócios será menor dado o aproveitamento da plataforma (ERP) já desenvolvida.
- Por se tratar de um ERP online, todos desenvolvimentos futuros de sistema beneficiarão não somente a matriz, mas também a nova unidade de negócios. A reciprocidade também é válida para desenvolvimentos realizados para a nova unidade de negócios.
- A integração de estoques do sistema, permitirá troca de informações entre os diferentes mercados, para consulta de estoque, fornecedores, clientes e aproveitamento de oportunidades.
- A centralização das informações permitirá geração de relatórios consolidados para a empresa, IGS e GOP assim como exploração de oportunidades na consolidação de contratos de compra.
- Análise das informações de venda dos novos mercados poderá permitir rápido aprendizado das práticas de mercado para melhoria da performance de vendas.

A avaliação do grau de integração da tecnologia aos mercados alvo irá considerar o grau de dificuldade para adequação rotinas: comerciais, compras, produção e faturamento

5.4. Modelo SuperDecisions

A tabela 5 detalha as dimensões e fatores de decisão considerados que compõe o modelo concebido para apoio à tomada de decisão sobre o processo de internacionalização em questão.

Em se tratando das opções estratégicas para o processo de internacionalização, estas foram levantadas conforme apresentado no item 4.4.1 com base na literatura investigada, relacionamentos de negócios existentes e avaliação preliminar dos mercados alvo selecionados pelos sócios.

A tabela 6 apresenta as opções estratégicas acompanhadas do modo de entrada potenciais para os mercados alvo identificados.

Tabela 5 – Fatores de decisão considerados no modelo

Dimensão	Sub rede	Variáveis
Econômica		Indicadores Econômicos
		Grau de liberdade econômica
		Estrutura Setorial Local
BOCR Negócios	Benefícios	Distância física, Experiência prévia no mercado, Necessidade de expatriação de recursos humanos, Grau de comprometimento de recursos para início das operações Prazo para implantação
	Custos	Para abertura e operação nova da organização, Estrutura de impostos, De transporte interno, De transporte internacional, Volume de investimento total
	Oportunidades	Clientes atuais presentes no mercado alvo Via rede IGS Via rede GOP
	Riscos	Fiscais Trabalhistas Competitivos Relacionamento IGS Relacionamento GOP
Questões chave mercado alvo (QCMA)		Distância psíquica
		Estratégia de entrada
		Transferência de conhecimento
		Redes de relacionamento
		Integração Tecnologia e Mercado

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Tabela 6 – Opções estratégicas para internacionalização

Mercado Alvo	Opção Estratégica
Argentina	(1) Aliança Estratégica com Parceiro IGS via Alfa
Chile	(2) Aliança Estratégica via Alfa e Beta
	(5) Abertura de Nova Filial Local para Alfa e Beta
Colômbia	(3) Aliança Estratégica via Alfa
	(6) Abertura de Nova Filial Local via Alfa
Peru	(4) Aliança Estratégica via Beta
	(7) Abertura de Nova Filial Local via Beta

Fonte: desenvolvido pelo autor

O modelo então estruturado no SuperDecisions buscou fazer um comparativo minucioso entre as dimensões estruturadas com base na literatura e realidade de negócios e as opções estratégicas identificadas nos quatro mercados alvo: Peru, Chile, Argentina e Colômbia

A figura 3 destaca conceitualmente o funcionamento do modelo. Inicialmente a comparação é realizada no nível mais baixo (variável) de cada dimensão para cada uma das opções estratégicas. Na conclusão das ponderações das variáveis e opções estratégicas, as próprias dimensões e redes são analisadas entre si.

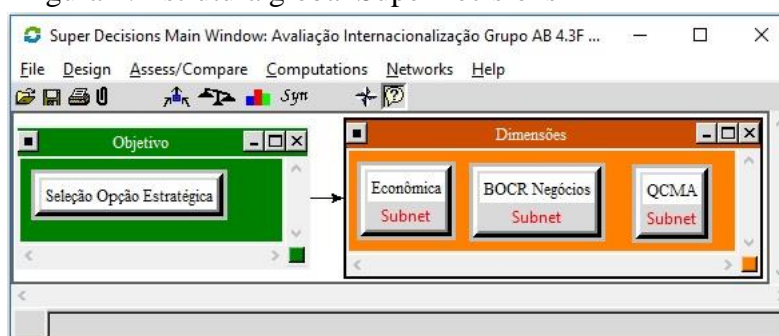
Figura 3 – Modelo SuperDecisions: opções estratégicas e dimensões



Fonte: desenvolvido pelo autor

A figura 4, apresenta a estrutura global do modelo onde é identificado o objetivo da decisão, neste estudo, a seleção da melhor opção estratégica para o processo de internacionalização, e as redes que contém as variáveis para as quais serão avaliadas as respectivas opções.

Figura 4: Estrutura global SuperDecisions

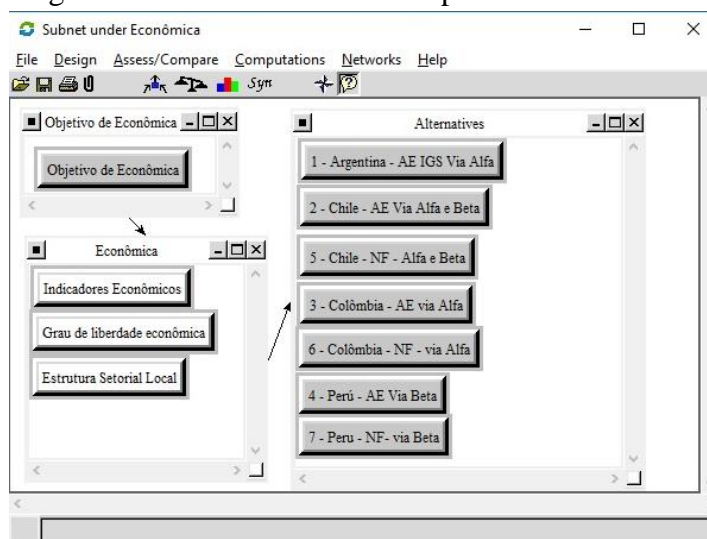


Fonte: desenvolvido pelo autor

A figura (5), apresenta a estrutura interna de cada uma das redes, onde é possível visualizar as variáveis de análise e as opções estratégicas para a respectiva dimensão selecionada. As opções foram agrupadas por mercado-alvo com a referência original da Matriz Estratégias de Entrada x Mercados-Alvo (Tabela 6)

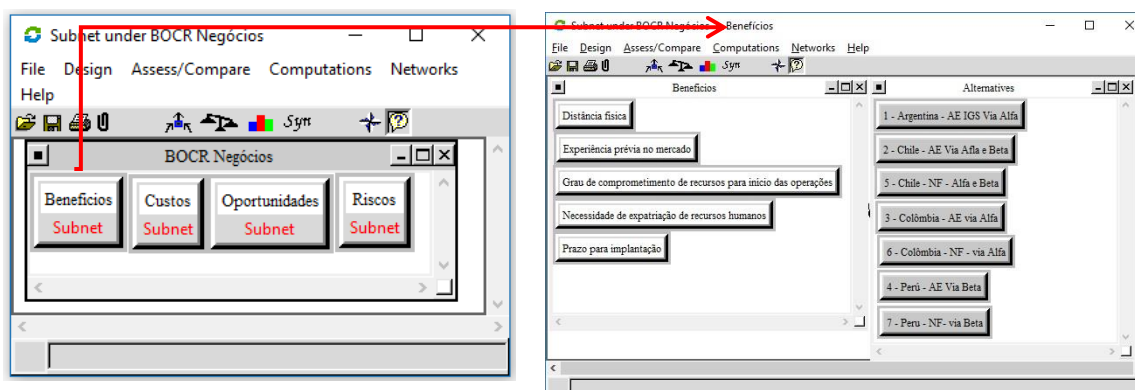
Já a rede BOCR negócios, apresenta uma estrutura diferenciada por possuir sub redes. As variáveis de análise para as opções estratégicas, foram configuradas em cada respectiva sub rede: Benefícios, Oportunidades, Custos e Riscos apresentado na figura 6.

Figura 5: Rede econômica no SuperDecisions



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 6 – Dimensão e sub rede BOCR Negócios



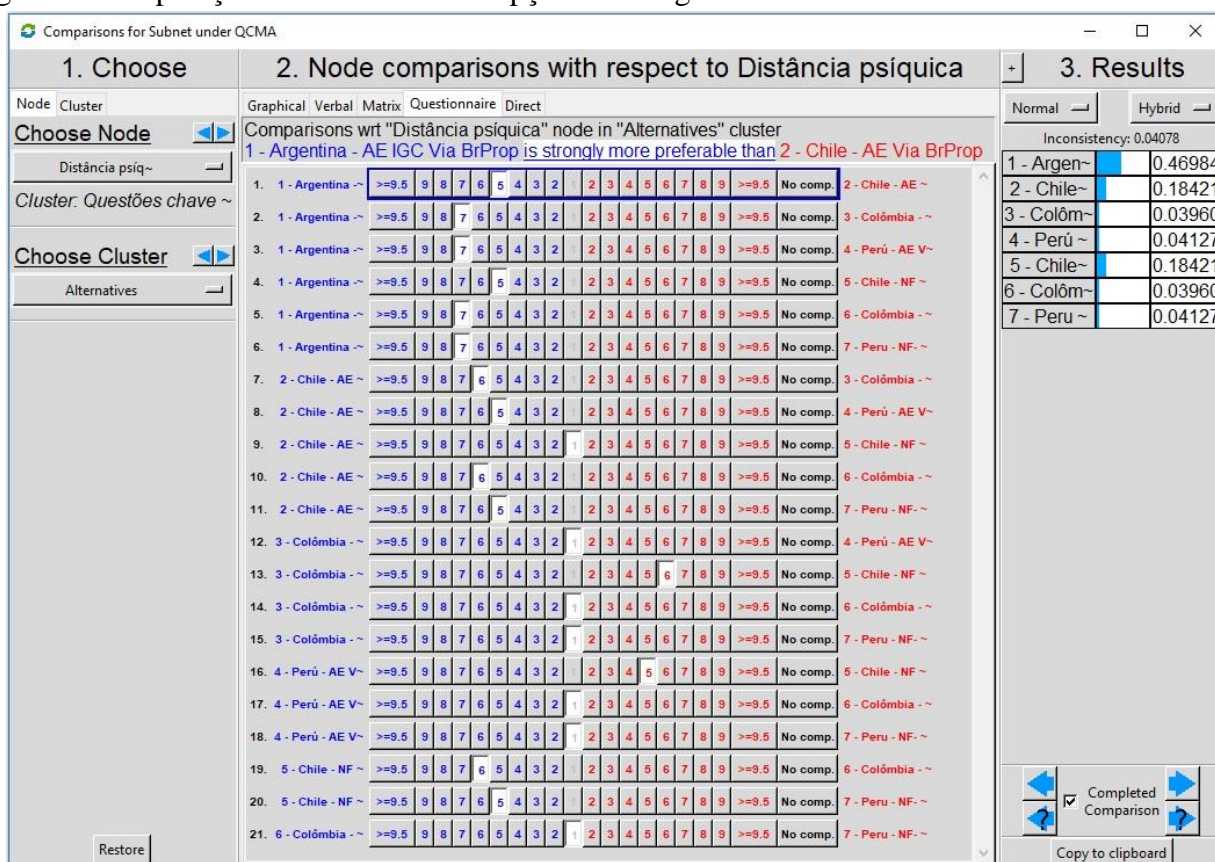
Fonte: elaborado pelo autor

Realizada a configuração das redes e sub redes, foram então processadas, para todas as variáveis de cada dimensão, as ponderações de preferência entre as opções estratégicas, conforme exemplo para a rede QCMA, variável distância psíquica ilustrado na figura 7.

Com fundamental importância para a validade do modelo, a análise exigiu atenção aos níveis de inconsistência para cada avaliação variável x opção estratégica, e variável x variável.

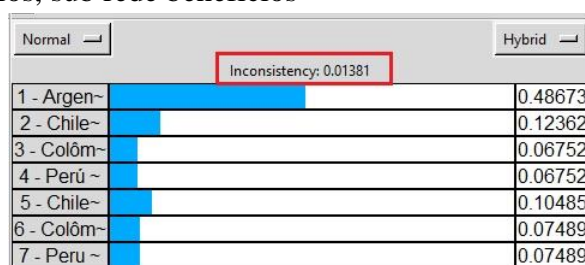
O nível de inconsistência, avalia se as priorizações e julgamentos realizados possuem coerência e lógica, devendo ser inferior a 10%. No modelo em questão, a máxima foi 7,65% (0.0765) e a tabela de controle com o detalhamento por variável, pode ser encontrada no APÊNDICE I. A inconsistência é apresentada no software conforme figura 8:

Figura 7: Comparações entre variáveis e opções estratégicas



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 8: Inconsistência das avaliações - variável experiência prévia no mercado alvo, rede BOCR Negócios, sub rede benefícios



Fonte: elaborado pelo autor

Realizado este processo, foram então ponderadas entre si, as variáveis de cada dimensão e sub rede, como apresentado na figura 9:

Figura 9: Ponderação das variáveis da sub rede Custos da rede BOCR Negócios



Fonte: elaborado pelo autor

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

6.1. Recomendação da Opção Estratégica SuperDecisions

Realizadas as 603 comparações, par a par para variáveis e opções, entre as variáveis das redes e sub redes, o *software* SuperDecisions, recomendou como melhor opção estratégica para o processo de internacionalização do grupo AB, a opção 2 - Chile - Aliança Estratégica via Alfa e Beta, conforme pode ser visualizado na tabela 7:

Tabela 7: Resultado análise SuperDecisions

Ranking	Opções Estratégicas				%
	País	Entrada	Rede	Empresa(s) participante(s)	
1	Chile	Aliança Estratégica		Alfa e Beta	20,29
2	Argentina	Aliança Estratégica	IGS	Beta	17,41
3	Colômbia	Aliança Estratégica	IGS	Beta	15,34
4	Chile	Nova Filial		Alfa e Beta	14,90
5	Peru	Aliança Estratégica	GOP	Beta	12,17
6	Colômbia	Nova Filial	IGS	Alfa	11,29
7	Peru	Nova Filial	GOP	Beta	8,60

Legenda: AE – Aliança Estratégica, NF - Nova filial

Fonte: resultado do SuperDecisions

A recomendação como da Aliança Estratégica no Chile como primeira opção para internacionalização, pode ser apoiada pelo seu destaque em questões como alto grau de liberdade econômica, facilidade para iniciar um negócio e o cenário competitivo do grupo AB, sem a presença de membros IGS ou GOP.

Destaque-se a classificação da Argentina em segundo lugar, que mesmo sendo um dos mercados mais difíceis de se operar possui grande relevância econômica por ser expressivo em potencial de negócios. Notadamente a presença de clientes atuais, menor distância psíquica e relacionamento com um parceiro local, são fatores que corroboram para colocação desta opção estratégica, apoiando a Argentina como primeira colocada nas dimensões BOCR Negócios e QCMA. Em contrapartida, a atual crise enfrentada pelo país e o baixo grau de liberdade econômica, fazem com que a Argentina seja a última

colocada em se tratando das opções estratégicas da dimensão Econômica.

Observa-se, também, frente as variáveis configuradas no modelo e julgamentos realizados, que foram priorizadas as alianças estratégicas por exigirem menor volume de investimento, assim como apresentarem menores risco para inserção do grupo AB em mercados internacionais.

Em especial, as opções melhores colocadas em cada uma das dimensões foram respectivamente:

- Dimensão Econômica:
 - 1º Lugar: 2 - Chile - Aliança Estratégica via Alfa e Beta – 19,25%
 - 2º Lugar: 5 - Chile – Nova Filial - Alfa e Beta – 18,75%
- Dimensão BOCR Negócios:
 - 1º Lugar: 1 - Argentina - Aliança Estratégica IGS via Alfa – 22,71%
 - 2º Lugar: 2 - Chile - Aliança Estratégica via Alfa e Beta – 22,60%
- Dimensão QCMA:
 - 1º Lugar: 1 - Argentina - Aliança Estratégica IGS via Alfa – 33,82%
 - 2º Lugar: Chile - Aliança Estratégica via Alfa e Beta – 18,61%

É notável que as opções estratégicas identificadas para os mercados-alvo Peru e Colômbia, não apresentaram resultado significativo para as dimensões avaliadas no modelo. Entre os dois mercados, a Colômbia seria a opção preferencial, em função da dimensão econômica, uma vez que o desempenho nas dimensões BOCR Negócios e QCMA foram próximas para as opções estratégicas avaliadas em relação ao Peru.

6.2. A Decisão do grupo AB

As opções estratégicas identificadas neste estudo foram apresentadas ao responsável pelo grupo AB, seu presidente, para consideração de decisão intuitiva e independente do sistema de apoio a decisão desenvolvido no SuperDecisions, sem qualquer conhecimento prévio dos resultados obtidos. Questionado sobre qual preferência de mercado-alvo e estratégica de entrada dentre as apresentadas o grupo optaria em desenvolver, em um eventual processo de internacionalização, a opção 1 - Argentina - Aliança Estratégica IGS via Alfa foi escolhida.

Como fundamentação da decisão, foi destacado: a) clientes atuais presentes no mercado-alvo, uma vez que clientes importantes do grupo possuem presença na Argentina; b) redes de relacionamento, pois já existe um relacionamento existente com parceiro local. Preocupações quanto ao processo de internacionalização foram apontadas em relação a falta de experiência do parceiro IGS para aliança estratégica quanto a serviços prestados pelo grupo, assim como com o sistema fiscal da Argentina, o qual é percebido como complexo e que o grupo não possui experiência.

O próximo passo no processo de internacionalização do grupo AB, considerados os desdobramentos econômicos brasileiros e argentinos, somado às incertezas do cenário eleitoral nacional de 2018, será o desenvolvimento do plano de internacionalização para as opções estratégicas Argentina - Aliança

Estratégica IGS via Alfa e Chile - Aliança Estratégica via Alfa e Beta até o início de 2019, para então definição da decisão última de implantação ou desistência de uma destas opções estratégias pela direção do grupo.

6.3. Considerações Finais

Esta pesquisa atingiu seu objetivo primordial em identificar dentre as opções estratégicas obtidas, qual a melhor recomendação para o grupo AB dentro do seu contexto de negócios e objetivos com o potencial processo de internacionalização, levando juntamente em consideração, a fundamentação teórica sobre o tema.

A recomendação para realização de uma aliança estratégica no Chile, é resultado da organização e priorização das opções no modelo desenvolvida no SuperDecisions, e demonstrou como a aplicação de sistemas de apoio a decisão, podem apoiar os dirigentes em decisões complexas, não estruturadas, com grande quantidade de variáveis, a enfrentarem as dificuldades ligadas à racionalidade limitada.

Em se tratando especificamente da decisão do grupo AB, foi possível pelo desenvolvimento deste estudo, não somente identificar a oportunidade de internacionalização para mercados da América Latina, como também selecionar as mais adequadas alternativas estratégicas para o processo de internacionalização.

Notadamente, a proximidade entre a decisão recomendada pelo SuperDecisions e a decisão do grupo AB em relação a Argentina, apontam que as configurações e julgamentos do modelo foram minimamente adequadas para apoiar esta decisão. Como possibilidade de melhoria, identificou-se que a ponderação das preferências em relação as dimensões do modelo (Econômica, BOCR Negócios e QCMA) pelos decisores pode refinar ainda mais o modelo.

Esse estudo contribuiu para o desenvolvimento de uma solução que apoia a tomada de decisão complexa, produzindo um modelo que pode ser utilizado por empresas que busquem desenvolver processos de internacionalização em múltiplos mercados alvo. Igualmente, este estudo explorou desafios encontrados por um grupo empresarial de pequeno porte em seu processo de internacionalização, podendo contribuir como referência sobre estrutura e critérios para avaliação de alternativas estratégicas de internacionalização.

O entendimento de como pequenas empresas devem selecionar seus mercados-alvo, assim como definir sua estratégia de entrada para explorar as possibilidades de internacionalização, são questões que podem ser aprofundadas por estudos posteriores e adequados para realidades de negócios específicas.

REFERÊNCIAS

- Ampro – Associação Marketing Promocional (2017). Recuperado em 25 de novembro de 2017 de <http://www.ampro.com.br/>.
- Alem, A. C., & Cavalcanti, C.E. (2005) O BNDES e o apoio a internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, 12(24), pp. 43 – 76, dez 2005.
- Amatucci, M. (2009). *Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas.
- Andersson, U., & Johanson J. (1997) International business enterprise. In: Björkman, I., & Forsgren, M. (Eds.). *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- Björkman, I., & Forsgren, M. (2000) Nordic international business research. *International Studies of Management & Organization*; Spring, 30(1), ABI/INFORM Collection p. 6
- Buckley, P J., & Casson, M.C. (1992) *The future of the multinational enterprise*. Houndmills, Macmillan,
- Coase, R. H., (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, 4(16), pp. 386-405
- Dunning, J. H. (1988) The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, USA, 19(1), pp. 1-31, Sprint
- Dunning, J., & H., Lundan, S. M. (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd ed., Massachusetts: Edward Elgar Publishing
- Fraser Institute (2017) Site institucional da rede de Liberdade Econômica. Recuperado em 10 de junho de 2017 em: <http://www.freetheworld.com>.
- Fleury, M. T. L, Khauaja, D. M. R., Dreon, F., Minello, I. F., & Sun, V. (2008) Cultura e Internacionalização de empresas – o caso da Azaléia na China. In: Vasconcellos, E.P.G. (Coord.). *Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanen, Odebrecht, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas.
- Gartner IT Glossary (2017) Recuperado em 09 de dezembro de 2017 de: <https://www.gartner.com/it-glossary/>
- Hemais, C. A., & Hilal, A. (2004) Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: Hemais, C. A. (Org). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011), R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Honório, L., & Rodriguez, S.B. (2006) Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, FGV, Rio de Janeiro, 46(edição especial), pp. 86- 98.
- Hymer, S. H. (1970) *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Tese (Doutorado) – MA, Cambridge: MIT Press,

- Kogut, B., & Zander, U. (1993) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4) pp. 625-645.
- Kuazaqui, E. (2009) Estratégias de Entrada e Operação em Mercados Internacionais: China In: Amattucci, M. (Org.). *Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988) Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm
- Johanson, J., & Sharma, D. (1987) Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4(4), pp. 20-29
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977) E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1992) Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), pp. 9-27.
- Lindqvist, M. (1991) *Infant multinationals: the internationalization of young, technology-based Swedish firms*. Stockholm: Stockholm School of Economics Press
- Medeiros, A., Jr. (2007) Sistemas integrados de gestão: proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Muller, W. A. (2006) Internacionalização e a diversificação do risco sistêmico das empresas. Workshop sobre internacionalização de empresas – FEA/USP, São Paulo
- Nordstrom, K., & Vahlne, J-E. (1994) Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In Landbeck, M *International Trade: regional and global issues*. London, McMillan
- Oliveira, M.M., Jr (2007) Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras. In: Fleury, A.C.C., & Fleury, M.T.L. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas.
- O'Brien, J., & Marakas, G.M. (2013) *Administração de Sistemas de Informação*. 13rd ed., Porto Alegre: Saraiva
- Porter, M. E. (1989) *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- Porter, M. E. (2011); *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster
- Rosseto, D. E., & Carvalho, D. T. (2006) *A inteligência de marketing internacional como ferramenta para redução da lacuna de informação das PME's em processo de internacionalização*. Workshop sobre Internacionalização de Empresas. São Paulo: FEA/USP
- Salomon, H.J. (2008) *A terceira mídia: como os brindes potencializam as marcas, melhoram os relacionamentos e aumentam as vendas*. São Paulo: Futura
- Saaty, T. L. (1980) *The analytic hierarchy process*. USA: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2000) *Fundamentals of decision making and priority theory: with the Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: RWS Publications.

- Saaty, T. L. (2001) *Decision making with dependence and feedback. The analytic network process*. 2ed. Pittsburgh: RWS Publications.
- Saaty, T. L. (2005) *Theory and applications of the analytic network process. Decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*. Pittsburgh: RWS Publications.
- SEBRAE (2017) – Como montar uma fábrica de brindes. Recuperado em: 25 de novembro de 2017 em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fabrica-de-brindes,75687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- Sharda, R., Dele, D., & Turban, E. (2014) *Business Intelligence: A Managerial Perspective on Analytics*, 3rd ed., USA: Pearson.
- Shimizu, T. (2010) *Decisão nas Organizações* – 3rd ed., São Paulo: Atlas.
- Simon, H.A. (1960) *The new science of management decisions*. New York : Harper.
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(52), pp. 27-43.
- Terpstra, V., Foley, J., & Sarathy, R. (2012). *International Marketing*. 11th ed. Naper Press.
- Vahlne, J-E, & Wiedershein P. F. (1977) *Psychic distance: an inhibiting factor in international trade*. University of Uppsala: Center for International Business Studies
- Williamson, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

APÊNDICE I - CONTROLE DE INCONSISTÊNCIAS SUPERDECISIONS

Segundo Saaty (1980) o julgamento é tanto mais correto quanto menor for a sua inconsistência. Para ele, em uma escala de 0 a 100% a inconsistência não pode ser superior a 10%. Na tabela 8 estão apresentadas as inconsistências encontradas em cada julgamento, todas inferiores a esse limite.

Tabela 8 - Controle Análise SuperDecisions

Rede	Sub rede	Variável	Comparações	Inconsistência
Econômica		Indicadores econômicos	21	5,29%
		Grau de Liberdade Econômica	21	5,35%
		Estrutural setorial local	21	0,25%
		Variáveis da rede	3	1,82%
BOCR Negócios	Benefícios	Distância física	21	3,19%
		Experiência previa no mercado	21	1,38%
		Grau de comprometimento de recursos para início da operação	21	5,41%
		Necessidade de expatriação dos recursos humanos	21	1,66%
		Prazo para implantação	21	4,20%
		Variáveis da rede	10	4,63%
	Custos	De transporte internacional	21	2,76%
		De transporte interno	21	2,25%
		Estrutura de Impostos	21	2,65%
		Para abertura e operação de nova empresa ou aliança	21	6,63%
Volume de investimento total		21	0,00%	
Variáveis da rede		21	2,47%	
Oportunidades	Clientes atuais presentes no mercado alvo	21	0,99%	
	Via rede GOP	21	0,00%	
	Via rede IGS	21	0,00%	
	Variáveis da rede	3	0,00%	
Riscos	Competitivos	21	6,49%	
	Fiscais	21	2,89%	
	Relacionamento GOP	21	0,00%	
	Relacionamento IGS	21	2,08%	
	Trabalhistas	21	1,83%	
	Variáveis da rede	10	4,50%	
QCMA		Distância Psíquica	21	4,08%
		Estratégia de Entrada	21	0,08%
		Integração Tecnologia e Mercado	21	5,59%
		Redes de Relacionamento	21	7,65%
		Transferência de Conhecimento	21	6,18%
		Variáveis da rede	10	5,53%
			603	

Fonte: desenvolvido pelo autor