

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

INTERNATIONALIZATION OF THE BRAND MANAGEMENT BUSINESS
GROUP IN LOGOMARKED PRODUCTS

Recebido em 22.11.2021
Aprovado em 6.12.2021

Christopher Capelache

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

CEO na BrProp – Propagadores de Marca.

E-mail: capelache@gmail.com

Alberto de Medeiros Júnior

*Mestre e doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo (USP).*

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento
de Negócios na Universidade Presbiteriana Mackenzie UPM.*

E-mail: alberto.medeiros@mackenzie.br

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

RESUMO

O artigo aborda uma pesquisa aplicada à decisão, baseada na oportunidade de internacionalização do grupo AB (nome fictício), de empresas de gestão de marcas de produtos logomarcados na América Latina. As empresas do grupo apresentam tecnologia inovadora, soluções criativas e foco na qualidade de atendimento ao cliente. O mercado de produtos personalizados cresce cada vez mais no Brasil e no mundo por agregar valor às marcas, potencializando o relacionamento com os clientes. Há na América Latina lacunas no atendimento desse mercado e, por isso, o grupo enxerga uma oportunidade para internacionalização. Com base nas opções estratégicas identificadas e no conhecimento sobre ferramentas de apoio à tomada de decisão, foi concebido um modelo que contemplasse as variáveis, assim como o contexto de negócios do grupo, para que se pudesse recomendar, frente à priorização e aos julgamentos dos decisores, a melhor opção para o processo de internacionalização. A pesquisa atingiu o objetivo em identificar entre as opções estratégicas obtidas a recomendação para realização de uma aliança estratégica no Chile, e demonstrou como ferramentas de apoio à decisão podem auxiliar os dirigentes em decisões complexas, não estruturadas, com grande quantidade de variáveis, a enfrentarem as dificuldades ligadas à racionalidade limitada.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo. Tecnologia. Inovação.

ABSTRACT

This article approaches a research applied to decision, based on the internationalization opportunity of the AB group (assumed name), of brand management companies for branded products in Latin America. The group of companies present innovative technology, creative solutions, and a focus on quality customer service. The market for personalized products grows more and more in Brazil and in the world, for adding value to brands, enhancing the relationship with customers. There are gaps in Latin America in serving this market and, therefore, the group sees an opportunity for internationalization. Based on the identified strategic options and knowledge of decision-making support tools, a model that includes the variables, as well as the group's business context was designed, so that, in view of the prioritization and judgments of the decision makers, the best option for the internationalization process could be recommended. The research achieved the objective of identifying, among the strategic options

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

obtained, the recommendation for the realization of a strategic alliance in Chile and demonstrated how decision support tools can assist managers in complex, unstructured decisions, with a large number of variables, to face the difficulties linked to limited rationality.

KEYWORDS

Entrepreneurship. Technology. Innovation.

INTRODUÇÃO

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, com estratégias de desenvolvimento de negócios, organizam-se 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 e enfrentar as frequentes turbulências no mercado nacional.

Notadamente, a decisão e o processo de internacionalização de uma organização requer planejamento para mitigar os riscos envolvidos com a nova realidade de mercado, seja em função da nova estrutura econômica, social, política ou cultural. As inúmeras estratégias de entrada possíveis, por sua vez, 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 a clientes específicos em função de configurações ímpares de mercado. 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, no qual se 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 a 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.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

Considerando a grande quantidade de questões que cerca o processo de internacionalização, somada à realidade de mercado da empresa, o grupo AB buscou apoio em referenciais acadêmicos e experiência de empresas brasileiras, com intenção de construir um modelo de apoio à decisão com o objetivo de definir o mercado-alvo e a 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 em que a empresa se encontra e qual estratégia de entrada deve ser adotada.

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 sobre aquelas que se lançam em processos de internacionalização, seus objetivos e suas dificuldades são ricos e extensivos.

Diferentemente do que se observa em grande parte da literatura, segundo a qual 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, este 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 estratégica de internacionalização para os mercados-alvo e estratégias de entrada identificados, mediante a utilização de sistemas de apoio à tomada de decisão.

CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

Ambiente da empresa

O mercado de produtos personalizados vem crescendo nos últimos anos, não só no Brasil, como também no restante do mundo. Tal fato decorre do reconhecimento de que esses produtos agregam valor às marcas, fortalecem experiências positivas, mitigam experiências negativas, potencializando o relacionamento dessas 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 esse 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 presentear com brindes, Salomon (2008) destaca: agradecimento pela compra de um produto, mensagem de boas festas, agradecimento por um trabalho bem feito, por metas atingidas, aniversários, ou, ainda, porque “gostaríamos de poder oferecer nossos serviços”, ou como um “obrigado pela ajuda”, “desculpe pelo erro”, “nossa relação é muito importante”, “melhore logo” e “obrigado por me apresentar um cliente prospectivo”.

Dessa forma, pelos mais diversos motivos, muitas empresas entendem a importância desses produtos para atingirem seus objetivos de marca, o que potencializa o fornecimento desses materiais como um segmento de mercado atrativo. Muitas empresas, contudo, ainda têm o gerenciamento dos materiais logomarcados e promocionais desempenhado diretamente por seus respectivos departamentos de *marketing*, que, em função de suas responsabilidades, acabam relegando a gestão desses produtos.

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 (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. Segundo Salomon (2008), essa situação demonstra que o mercado vem buscando novas formas de criar relacionamento de

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

seus produtos e serviços com o mercado. Com base no cenário exposto, esse autor conclui que a quantidade de decisões que o profissional de *marketing* toma hoje é muito maior do que no passado e com uma equipe bem menor.

Por isso, o crescimento futuro do mercado depende de as 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 relacionar-se com fornecedores especialistas que entendam a importância e responsabilidade da correta gestão e aplicação das marcas em produtos logomarcados.

Histórico e estrutura da empresa

Fundada no ano 2000, a Alfa, primeira empresa do grupo AB, é uma empresa de consultoria e tecnologia que tem como principal objetivo desenvolver e administrar as coleções de material logomarcado de grandes empresas, propagando suas marcas com integridade e permitindo que essas possam se concentrar no seu principal objetivo de negócio. A Beta, a segunda empresa do grupo, tem o mesmo modelo de negócios e foi fundada em 2012 com o mesmo objetivo e portfólio de serviços. Ainda que tenham o mesmo perfil, as empresas atendem a mercados diferentes, não sendo concorrentes entre si.

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 brasileiras e estrangeiras.

Com uma equipe de 40 colaboradores e um 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 várias empresas de diferentes segmentos de atuação, garantindo integridade na propagação das marcas e atuando como guardiã dessas.

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 de grandes empresas, para todos os canais de consumo.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

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.

A criação da Beta

Com o crescimento no mercado nacional e expansão de *network* e oportunidades internacionais, novas necessidades de negócio surgiram e, para permitir maior flexibilidade no atendimento aos clientes, assim como para atender a necessidades específicas e políticas comerciais corporativas, foi criada a Beta, formando então o grupo AB. Dentre os principais motivadores para a criação dessa nova empresa e marca, podem-se destacar: atendimento a empresas concorrentes em um mesmo mercado nacional ou internacional, concorrentes da International Gama Sigma (IGS).

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

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 essa tendência

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

mundial e redes mundiais conectando empresas nos mais diversos mercados são uma realidade no segmento.

Alfa e *International Gama Sigma* (IGS)

Em 2004, a Alfa tornou-se membro da IGS (nome fictício), buscando maior integração internacional, participando do atendimento de projetos globais, desenvolvimento de *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 nos mercados chileno e colombiano.

Beta e *Global Omega Partners* (GOP)

Em 2012, a Beta tornou-se um dos primeiros membros do *Global Omega Partners* (GOP) (nome fictício), 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 no Peru e está atualmente em busca de parceiros para atender a esses mercados.

ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

Passos do processo

A oportunidade de internacionalização foi concebida por um dos sócios do grupo que, ao analisar 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 pela GOP, como Argentina e Peru, também levaram à identificação da oportunidade de alianças

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

e entrada nesses 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 essas 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 dessa estratégia.

A seleção do mercado alvo e a estratégia de entrada trazem vantagens e desvantagens em relação às 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 neste relato, selecionar a melhor opção para internacionalização, com auxílio de ferramentas de apoio à tomada de decisão.

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

DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

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 se baseia 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, da redução das verbas corporativas, da 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 nesse mercado.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

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 esse 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 barreiras 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 nessas considerações, a oportunidade destacada neste estudo e a consequente estratégia para explorá-la são fundamentadas 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 é um diferencial 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

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

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).

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, no qual as empresas operam em diversos países simultaneamente.

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

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, conforme o Quadro 1.

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 ao máximo o 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 que o grupo AB seja obrigado a traçar e comunicar estratégias claras a esses dois *stakeholders* para não incorrer em problemas de associação de marcas competitivas no processo de internacionalização.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

QUADRO 1 – Forças competitivas

Poder de negociação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de internacionalização do grupo é crucial para atingir os objetivos de seus clientes para 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. • Consolidação de pedidos em diversos mercados é oportunidade para economias de escala. • Capacidade do grupo AB de atuar como gestor em toda a América Latina para os seus clientes e redes internacionais. • Diversificação no atendimento a clientes em diferentes segmentos de mercado decorrentes da internacionalização é questão importante relacionada à oportunidade associada a este estudo.
Poder de negociação dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • O acesso a novos fornecedores em outros países aumenta o potencial de negociação do grupo no mercado de origem e destino. • Diminuição do risco de integração de seus fornecedores.
Ameaça de entrada de novos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar oportunidade de internacionalização para manter seu foco de negócios e diversificar seus mercados de atuação. • Para contornar as barreiras comerciais à entrada em outros mercados da América Latina e atuar como um novo entrante nesses mercados, o grupo AB precisará de presença nesses mercados dada a necessidade de atendimento personalizado de seus clientes.
Força da ameaça de produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade do grupo em agregar seus “portfólios de serviços” a produtos exportados, fazendo que a presença local no mercado onde o cliente é atendido seja primordial para essa estratégia de diferenciação. • Para competir em custo fora do Brasil, como a exportação não é uma modalidade competitiva em muitos mercados, é necessária 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.
Força da rivalidade entre os concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • 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 de o grupo disputar novos clientes em novos mercados.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (1989).

Mapeamento da situação

Identificação das opções estratégicas

Em se tratando das opções estratégicas para o processo de internacionalização, essas foram baseadas inicialmente na identificação de lacunas no atendimento pelas redes internacionais IGS e GOP, ou seja, países sem membros. O Quadro 2 sintetiza a análise dos mercados-alvo.

QUADRO 2 – 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: Elaborado pelos autores.

Frente a esse cenário, analisaram-se as estratégias de entrada mais conhecidas na literatura para cada um dos mercados e seus níveis de 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 para 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 esses autores, dessa 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).

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

Analisadas as estratégias de entrada por exportação direta e indireta para o processo de internacionalização deste estudo, observou-se que essas não se configuram opções para o processo em questão, pois: 1. não atingem massa crítica suficiente para a oportunidade, apresentando baixo volume de negócios; 2. não são uma estrutura adequada para competitividade de custo nos mercados-alvo; e 3. dada a estratégia de diferenciação por valor, agregando serviços aos produtos, é necessária 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 é uma opção de custo competitiva; e 3. a 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).

Nesse modelo, o conessor 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 conessor da licença e o licenciado. O risco potencial apontado é que a empresa internacional poderá absorver a tecnologia e produzir e vender um produto competitivo semelhante após a expiração da licença. Para este estudo estratégico de internacionalização, a opção de franquia internacional não se apresenta como

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

uma opção para o processo em questão devido à estrutura de contratos do mercado proibir sublicenciamento 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, obtêm 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* (Hitt 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 (Hitt 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 desenvolve-se muito mais rapidamente do que por meio de outros métodos.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

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, é um problema 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 em decorrência da não existência de relacionamento, conhecimento e propensão ao risco que justifiquem 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 à 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 dessa estratégia de entrada para este estudo.

Entretanto, os autores reforçam 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 e de alto risco para o grupo AB, em função de seu pequeno porte, pelo investimento exigido. Dessa forma, foi considerada para os mercados

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

em que 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.

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

QUADRO 3 – Matriz estratégias de entrada x mercados-alvo

Estratégias de entrada	Argentina	Chile	Colômbia	Peru
Exportação indireta, direta e consórcio	X	X	X	X
Franquia internacional	X	X	X	X
Alianças estratégicas (AE)	Com parceiro IGS via Alfa	Via Alfa e Beta	Via Alfa	Via Beta
Aquisição e fusão	X	X	X	X
Nova filial (NF)	X	Para o Alfa e Beta	Via Alfa	Via Beta

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 Quadro 4.

QUADRO 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: Elaborado pelos autores.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

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.

Autores especialistas (Sharda, Delen, & Turban, 2014) defendem a criação de modelos que representem uma simplificação ou abstração da realidade, uma vez que essa 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 esse 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 para os decisores. Segundo o Gartner Group (2017), esses 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.

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, optamos pelo uso do SAD SuperDecisions.

O SuperDecisions é baseado no *analytical network process* (ANP), modelo matemático desenvolvido pelo professor 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 a retroalimentação decorrentes dessas dependências. Esse resultado é alcançado por julgamentos e uso de medições por escalas proporcionais.

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 retroa-

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

limentação 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, p. 47), 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.

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, permitindo a alocação de recursos conforme as escalas proporcionais de prioridades.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO: O MODELO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

Com base nas opções estratégicas identificadas, no conhecimento sobre ferramentas de apoio à tomada de decisão, na literatura acadêmica pesquisada e na experiência dos sócios, foi concebido um modelo que contemplasse as variáveis identificadas na literatura acadêmica, assim como o contexto de negócios do grupo AB, de modo que o Software SuperDecisions pudesse recomendar, frente à priorização e aos julgamentos dos decisores, a melhor opção para o processo de internacionalização.

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.

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.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

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 e 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 desses.

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 quanto no conhecimento dos mercados-alvo pelos sócios do grupo.

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 a relação benefícios *versus* oportunidades e custos *versus* riscos.

O autor destaca ainda que os méritos de benefícios (B) e de oportunidades (O) medem as contribuições ou importâncias positivas, enquanto os méritos de custo (C) e de 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 com ponderações de custos específicos, priorização dos riscos do processo de internacionalização e expectativas temporais.

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

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

- *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.

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 nesses mercados. Não conhecer o idioma, a estrutura do mercado, as preferências dos clientes, a legislação, normas técnicas ou práticas locais de negócio fazem 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 Wiedersheim-Paul (1977) relacionam distância psíquica a fatores que impedem ou dificultam o fluxo de informações

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

entre fornecedores e clientes. Nordstrom e Vahlne (1994) apontam-na 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 que essa questão seja uma 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 de internacionalização das empresas.

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.

Adicionalmente à importância para decisão do mercado-alvo, será necessária 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 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 a introduzir um novo negócio ou uma nova empresa no mercado internacional. Os modelos mais conhecidos

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

são: exportação direta e indireta, consórcio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, fusões e aquisições, e nova filial integral.

As opções estratégicas levantadas para essa oportunidade de internacionalização foram baseadas nas diferentes estratégias de entrada potenciais, o que 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 às 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 desse. 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 que esse ponto seja uma componente-chave no modelo de apoio à tomada de decisão construído no *software* SuperDecisions.

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

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

Modelo SuperDecisions

O Quadro 5 detalha as dimensões e os fatores de decisão considerados que compõem o modelo concebido para apoio à tomada de decisão sobre o processo de internacionalização em questão.

QUADRO 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	- Abertura e operação nova da organização; - estrutura de impostos; - transporte interno; - 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 do mercado-alvo (QCMA)		Distância psíquica
		Estratégia de entrada
		Transferência de conhecimento
		Redes de relacionamento
		Integração, tecnologia e mercado

Fonte: Elaborado pelos autores.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

Em se tratando das opções estratégicas para o processo de internacionalização, essas foram obtidas com base na literatura investigada, relacionamentos de negócios existentes e avaliação preliminar dos mercados-alvo selecionados pelos sócios.

O Quadro 6 apresenta as opções estratégicas acompanhadas do modo de entrada potencial para os mercados-alvo identificados.

QUADRO 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: Elaborado pelos autores.

O modelo (Figura 1) foi então estruturado no SuperDecisions para se 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 (Figura 2).

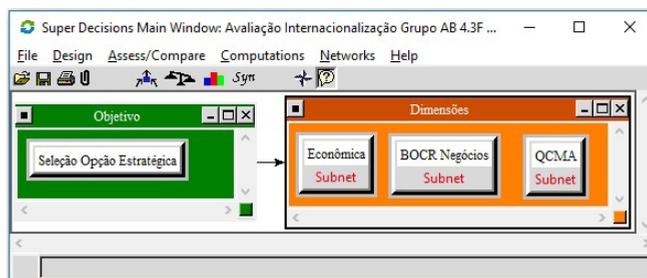
FIGURA 1 – Modelo SuperDecisions: opções estratégicas e dimensões



Fonte: Elaborada pelos autores.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

FIGURA 2 – Estrutura global no SuperDecisions



Fonte: Elaborada pelos autores.

O uso do modelo segue as etapas: 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.

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.

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

O nível de inconsistência avalia se as priorizações e os julgamentos realizados têm coerência e lógica, devendo ser inferior a 10%. No modelo em questão, a máxima foi 7,65% (0.0765).

Realizado esse processo, as variáveis das dimensões e sub-redes foram então ponderadas entre si.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Recomendação da opção estratégica pelo SuperDecisions

Realizadas as comparações, para variáveis e opções, entre as variáveis das redes e sub-redes, o *software* SuperDecisions recomendou como melhor opção estratégica para o

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

processo de internacionalização do grupo AB, a opção 2 – Chile – aliança estratégica via Alfa e Beta, conforme pode ser visualizado no Quadro 7.

A recomendação 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.

QUADRO 7 – Resultado de análise no 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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaque-se a classificação da Argentina em segundo lugar, que, mesmo sendo um dos mercados mais difíceis de se operar, tem grande relevância econômica por seu expressivo potencial para negócios. Notadamente, a presença de clientes atuais, menor distância psíquica e relacionamento com um parceiro local são fatores que corroboram para colocação dessa 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 que a Argentina seja a última colocada em se tratando das opções estratégicas da dimensão econômica.

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

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

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

- Dimensão econômica:
 - Primeiro lugar: 2 – Chile – aliança estratégica via Alfa e Beta – 19,25%
 - Segundo lugar: 5 – Chile – nova filial – Alfa e Beta – 18,75%
- Dimensão BOCR negócios:
 - Primeiro lugar: 1 – Argentina – aliança estratégica IGS via Alfa – 22,71%
 - Segundo lugar: 2 – Chile – aliança estratégica via Alfa e Beta – 22,60%
- Dimensão QCMA:
 - Primeiro lugar: 1 – Argentina – aliança estratégica IGS via Alfa – 33,82%
 - Segundo 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.

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 à decisão desenvolvido no SuperDecisions, sem qualquer conhecimento prévio dos resultados obtidos. Questionado sobre qual preferência de mercado-alvo e estratégia de entrada entre as apresentadas, o grupo escolheria, em um eventual processo de internacionalização, a opção 1 – Argentina – aliança estratégica IGS via Alfa.

Como fundamentação da decisão, foram destacados: 1. clientes atuais presentes no mercado-alvo, uma vez que clientes importantes do grupo têm presença na Argentina; e 2. redes de relacionamento, pois já existe um relacionamento com parceiro local.

Preocupações quanto ao processo de internacionalização foram apontadas em relação à 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 sem experiência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa atingiu seu objetivo primordial de identificar entre as opções estratégicas obtidas qual é a melhor recomendação para o grupo AB considerando seu contexto de negócios e seus objetivos com o potencial processo de internacionalização, levando em conta a fundamentação teórica sobre o tema.

A recomendação para realização de uma aliança estratégica no Chile é resultado da organização e priorização das opções do modelo desenvolvido no SuperDecisions, e demonstrou como a aplicação de sistemas de apoio a decisão pode apoiar os dirigentes em decisões complexas, não estruturadas, com grande quantidade de variáveis, e 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 à Argentina apontam que as configurações e julgamentos do modelo foram minimamente adequados para apoiar essa decisão. Como possibilidade de melhoria, identificou-se que a ponderação das preferências em relação às dimensões do modelo (Econômica, BOCR negócios e QCMA) pelos decisores pode refinar ainda mais o modelo.

Este 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.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

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 e como podem definir sua estratégia de entrada para explorar as possibilidades de internacionalização são questões que podem ser aprofundadas por estudos posteriores e adequados a realidades de negócios específicas.

REFERÊNCIAS

- Amatucci, M. (2009). *Internacionalização de empresas: Teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas.
- Andersson, U., & Johanson, J. (1997). International business enterprise. In I. Björkman, & M. Forsgren (Eds.), *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Associação Marketing Promocional (Ampro) (2017). Homepage. Recuperado de <http://www.ampro.com.br/>.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- 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 E. P. Vasconcellos (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). Gartner Glossary. Recuperado de <https://www.gartner.com/it-glossary/>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). R. E. *Administração estratégica: Competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hymer, S. H. (1970). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. (Tese de doutorado, Massachusetts Institute of Technology, Estados Unidos).

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. In H. Hood & J. Vahlne (Eds.), *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm.
- Johanson, J., & Sharma, D. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4(4), 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), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 9-27.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Medeiros, A., Jr. (2007). *Sistemas integrados de gestão: Proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica*. (Tese de doutorado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, Brasil).
- 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 M. Landbeck, *International trade: Regional and global issues*. London: McMillan.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance*. USA: Simon and Schuster.
- Saaty, T. L. (2001). *Decision making with dependence and feedback: The analytic network process* (2nd ed.). 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.
- Salomon, H. J. (2008). *A terceira mídia: Como os brindes potencializam as marcas, melhoram os relacionamentos e aumentam as vendas*. São Paulo: Futura.
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2014). *Business intelligence: A managerial perspective on analytics* (3rd ed.). USA: Pearson.

CHRISTOPHER CAPELACHE, ALBERTO DE MEDEIROS JÚNIOR

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2017). Como montar uma fábrica de brindes. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fabrica-de-brindes,75687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Shimizu, T. (2010). *Decisão nas organizações* (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(52), 27-43.
- Terpstra, V., Foley, J., & Sarathy, R. (2012). *International Marketing* (11th ed.). Naper Press. Chicago.
- Vahlne, J.-E., & Wiedersheim P. F. (1977). *Psychic distance: An inhibiting factor in international trade*. (Working Paper, University of Uppsala, Uppsala, Suécia).