

Internacionalização de Grupo Empresarial de Gestão de Marcas em Produtos Logomarcados

CHRISTOPHER CAPELACHE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALBERTO DE MEDEIROS JR

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

INTERNACIONALIZAÇÃO DE GRUPO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE MARCAS EM PRODUTOS LOGOMARCADOS

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

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 estratégica de internacionalização para os mercados-alvo e estratégias de entrada identificados, mediante a utilização de sistemas de apoio a tomada de decisão.

2. CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

2.1. 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 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 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 se presentear brindes, Salomon (2008) 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, pelos mais diversos motivos, 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. 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 destes 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 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 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 tem 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. Ainda que possuam 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 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.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 e a empresas estrangeiras, 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.

2.2.3.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.

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

Em 2004, a Alfa tornou-se membro da *International Gama Sigma* (IGS) (nome fictício), 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

2.2.5.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 Peru e estão atualmente em busca de parceiros para atender estes mercados.

3. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

3.1.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 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 neste relato, 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)

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, 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 destas 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 a tabela 1.

4.2. 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.

Tabela 1 – Forças competitivas (Porter, 1989)

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 para toda América Latina aos 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 à jusante 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 nestes mercados, o grupo AB precisará de presença nestes 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 com que a presença local no mercado onde o cliente é atendido seja primordial para esta estratégia de diferenciação. Para competir em custo fora do Brasil, como a exportação não é uma modalidade competitiva em muitos mercados, 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.
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 do grupo disputar novos clientes em novos mercados, a partir do Brasil, assim como fora dele.

Fonte: os autores

4.3. Mapeamento da situação

4.3.1. 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 2 sintetiza a análise dos mercados alvo.

Tabela 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: desenvolvido pelos autores

Frente a 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 em questão pois: 1) não atinge massa crítica suficiente para a oportunidade 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 se apresenta como uma opção para o processo em questão devido a 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 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.

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	X	X	X	X
Franquia Internacional	X	X	X	X
Alianças-Estratégicas (AE)	(1) Com Parceiro IGS via Alfa	(2) Via Alfa e Beta	(3) Via Alfa	(4) Via Beta
Fusão e Aquisição	X	X	X	X
Nova Filial (NF)	X	(5) Para o Alfa e Beta	(6) Via Alfa	(7) Via Beta

Fonte: desenvolvido 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 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 pelos autores

4.3.2. 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.

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.

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.

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, conhecimento sobre ferramentas de apoio à tomada de decisão, literatura acadêmica pesquisada e experiência dos sócios, 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.

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.

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.

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 Wiedersheim-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.

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 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.

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.

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 pelos autores

Em se tratando das opções estratégicas para o processo de internacionalização, estas foram obtidas 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 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 pelos autores

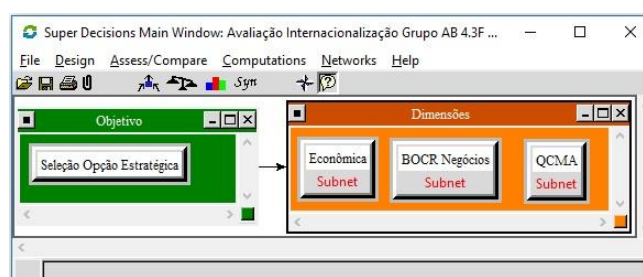
O modelo (figura 1) foi então estruturado no SuperDecisions para se fazer um comparativo minucioso entre as dimensões estruturadas com base na literatura e realidade de negócios e as opções estratégicas identificadas nos quatro mercados alvo: Peru, Chile, Argentina e Colômbia (figura 2).

Figura 1 – Modelo SuperDecisions: opções estratégicas e dimensões



Fonte: desenvolvido pelos autores

Figura 2: Estrutura global no SuperDecisions



Fonte: desenvolvido 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 x opção estratégica, e variável x variável.

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

Realizado este processo as variáveis das dimensões e sub redes foram então ponderadas entre si.

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

6.1. Recomendação da Opção Estratégica pelo SuperDecisions

Realizadas as 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.

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.

Tabela 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

Legenda: AE – Aliança Estratégica, NF - Nova filial

Fonte: resultado do SuperDecisions

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.

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/>.
- 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.

- 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/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011), R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning.
- Hymers, 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.
- 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), 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.
- 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.
- 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
- 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.
- 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. (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., Delen, 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.
- 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.
- Vahlne, J-E, & Wiedersheim P. F. (1977) *Psychic distance: an inhibiting factor in international trade*. Uppsala: University of Uppsala - Center for International Business Studies