

ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS NO CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Samir Ibrahim Elias¹

Aramis de Queiroz Silva²

Bárbara Damasio dos Reis³

Danilo Marcos Leme Fukuoka⁴

Dilcimar Gomes de Araújo⁵

Resumo: A busca pela geração de mais receitas, competição por novas vendas, oportunidades de investimento e diversificação são alguns exemplos de fatores que levam as empresas a se internacionalizarem. A internacionalização é, de fato, uma estratégia que pode ser descrita como um processo de decisão complexo, tendo ganhado destaque entre os pesquisadores e profissionais empresariais nas últimas décadas. Foi possível observar que isso ocorre sobretudo mediante a internacionalização de empresas oriundas de economias emergentes. Neste estudo, são detalhados exemplos de estratégias utilizadas para a internacionalização, assim como empresas que adotaram essas estratégias em seus mercados de atuação. Todavia, ressalta-se, também, no decorrer do presente artigo, que boas estratégias não garantem o sucesso dos negócios, a menos que haja êxito em sua implementação. Por fim, são elencadas habilidades necessárias que precisam ser

1 Graduado em Letras Português/Inglês e Pedagogia pela UniCesumar. Graduado em Comércio Exterior pela UNINTER. Especialista em Gestão de Riscos e Cibersegurança pela Faculdade Focus. Especialista em Gestão Pública pela AVM Educacional. MBA em Finanças Corporativas pela ESAB. MBA em Governança Corporativa pela Unyleya. Especialista em Gestão Escolar pela UNIBF. Especialista em Ensino Bilíngue pela Anhembí Morumbi. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: sieibrahim@hotmail.com

2 Graduado em Ciências Contábeis. Especialista em Gestão de Contas Pública, Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: aramis.queiroz01@gmail.com

3 Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Gama Filho. Especialista em Recursos Humanos pela Uninter. Especialista em Direito público e em Lei Geral de Proteção de Dados pela Legale Educacional. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: barbaradamasio@outlook.com

4 Graduado em Engenharia Civil pela UNIP. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela FEF e MBA em Gestão de Projetos pela FAVENI. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: fukuokadanilo@gmail.com

5 Graduado em Administração Pública pela UFOP. Especialista em Gestão Pública Municipal pela UFV. Especialista em Gestão de TI pela UNIP. Especialista em Docência no Ensino Superior pela UNIVÉRTIX. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: dilcimar.araujo@gmail.com

detidas por profissionais que visem gerenciar empresas internacionalizadas.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia. Implementação. Habilidade

Abstract: The search for generating more revenue, competition for new sales, investment opportunities, and diversification are some examples of factors that lead companies to internationalize. Internationalization is, in fact, a strategy that can be described as a complex decision-making process, having gained prominence among researchers and business professionals in recent decades. It has been observed that it occurs mainly through the internationalization of companies from emerging economies. This study details examples of strategies used for internationalization, as well as companies that have adopted those strategies in their markets of operation. However, it is also emphasized throughout this article that good strategies do not guarantee business success unless they are successfully implemented. Finally, the necessary skills that must be possessed by professionals who aim to manage internationalized companies are listed.

Keywords: Internationalization. Strategy. Implementation. Ability

1 Introdução

A internacionalização é um tipo de estratégia que pode ser descrita como um processo de decisão complexo e multidimensional (Kraus et al., 2016), e que ganhou destaque nas últimas décadas entre pesquisadores e profissionais empresariais com o crescimento expressivo da atividade empresarial internacional, especialmente por meio da internacionalização de empresas das economias emergentes (Yaprak et al., 2011).

Entretanto, boas estratégias não garantem o sucesso dos negócios a menos que sejam implementadas com sucesso (Ho et al., 2014). A maioria das iniciativas não atinge seu pleno potencial (Cândido & Santos, 2015), apesar de um número crescente de empresas dedicando tempo e dinheiro para mapear o mercado, reunindo conhecimento e pesquisando opções para desenvolver melhores estratégias.

De um modo geral, as empresas se internacionalizam porque querem crescer ou expandir suas operações. Os benefícios de adentrar mercados internacionais abrangem a geração de mais receitas, competição

por novas vendas, oportunidades de investimento, diversificação, redução de custos e até mesmo o recrutamento de novos talentos.

O objetivo deste artigo foi explorar o tema “internacionalização”, abordando estratégias utilizadas por empresas nesse contexto, assim como o perfil requerido para o profissional que tencione atuar como gestor em empresas internacionalizadas. Para esse fim, foi realizado estudo exploratório de caráter qualitativo, subsidiado por pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica e levantamento de literatura especializada.

2 Desenvolvimento

2.1 Internacionalização, estratégias adotadas pelas empresas para se internacionalizarem e os desafios enfrentados durante esse processo

Welch e Luostarinen (1988) definiram internacionalização como “o processo de crescente envolvimento nos mercados internacionais”. Estratégia empresarial, por sua vez, é a ampla gama de opções estratégicas abertas à empresa, incluindo desde estratégias de gestão organizacional e funcional, estratégias de produto/mercado e estratégias de diversificação.

Todo o processo de internacionalização de uma empresa é baseado na suposição de que uma estratégia é primeiro formulada e depois perseguida. Assim, a vontade para se envolver em uma atividade comercial internacional já existe e isso precede um processo de busca de estratégias. Chandler (1962, p. 13) define estratégia como “[...] a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e objetivos de uma empresa, e a adoção de planos de ação e a alocação dos recursos necessários para o alcance desses objetivos”.

Diversos fatores têm impacto no sucesso ou fracasso da implementação de uma estratégia pré-determinada, e muitos desses atributos são internos à organização e não externos a ela (Nutt, 1987). Os principais fatores de influência encontrados na literatura de estratégia podem ser classificados a partir de uma perspectiva estrutural, também conhecida como “fatores duros” e uma perspectiva de processos interpessoais, também chamados de fatores suaves (Skivington & Daft, 1991; Nobel, 1999) e uma combinação de ambas as perspectivas pode ocorrer (Li et al., 2008).

A perspectiva estrutural inclui questões relacionadas à estrutura organizacional (Olson et al., 2005; Drazin & Howard, 1984) e mecanismos de gestão e controle. A perspectiva dos processos interpessoais envolve uma gama de questões comportamentais e cognitivas (Noble, 1999), abrangendo a qualidade da comunicação, capacidades de liderança, compromisso da equipe e o relacionamento entre diferentes unidades.

Li, Guhui e Eppler (2008) identificaram esses como os fatores-chave internos mais recorrentes na literatura de implementação de uma estratégia, mais um outro chamado “formulação da estratégia” que se refere à consistência do plano estratégico para assegurar o sucesso da implementação.

Quatro estratégias comuns que as empresas utilizam para se expandir internacionalmente são:

- Estratégia internacional
- Estratégia multi-doméstica
- Estratégia global
- Estratégia transnacional

Uma estratégia internacional é frequentemente a primeira estratégia que as empresas usam quando se expandem para mercados secundários, e isso porque é a mais acessível das quatro. É essencialmente uma extensão de sua estratégia doméstica, operando com uma central ou matriz em seu mercado doméstico e exportando seus produtos para mercados-alvo.

A principal vantagem desta abordagem é que é uma maneira rápida de testar o apelo global de seu produto sem fazer investimentos significativos em infraestrutura ou pessoal em outros mercados. A escolha dessa estratégia permite, por exemplo:

- Construir uma marca padronizada e imediatamente reconhecível;
- Consolidar processos de gestão e reduzir custos; e
- Simplificar seu portfólio de produtos com base no que tem bom desempenho global.

Se você não tem certeza de como seus produtos irão responder aos diferentes mercados ou apenas quer testá-los, seguir o modelo de exportação é uma opção segura. Entretanto, uma estratégia internacional tem seus inconvenientes, e é por isso que muitas empresas utilizam uma estratégia internacional para começar antes de passar para uma das outras três estratégias.

Com uma estratégia voltada para a exportação, a empresa está

sujeita a pagar impostos e tarifas mais altas toda vez que exporta, e pode ser um desafio coordenar cadeias de fornecimento e atendimento ao cliente apenas com escritórios em seu mercado doméstico. E só porque a empresa está começando a adentrar um mercado global, será necessária tradução, pois os clientes ainda precisam ser capazes de entender o que se oferece e como pagar por isso, independentemente do nível de integração global que se busca.

Um tipo de negócio bastante popular que emprega essa estratégia são as marcas regionais ou de luxo, onde a localização de origem importa. Pense em alguns dos alimentos e bebidas mais icônicos do mundo - champanhe da França ou caviar da Rússia:

Moët & Chandon: O champagne está no mercado desde 1842 (o próprio Napoleão era fã). Agora, ele continua sendo uma das escolhas mais populares em um mercado de 700 milhões de dólares, ostentando uma história repleta de celebridades desde Napoleão até os Óscares. Cada garrafa é cultivada, produzida e enviada de 2.000 acres de vinhedos através de 200 crus na França.

Red Bull: A empresa austríaca Red Bull começou como um pequeno fabricante exportador em 1987, quando sua equipe se lançou em uma brilhante estratégia de marketing global: dar amostras grátis aos viciados em adrenalina nos Estados Unidos em exposições de skate e mountain bike. Embora o modelo atual seja mais transnacional por natureza, a bebida energética líder ganha mais de 2 bilhões de dólares em vendas a cada ano.

Victoria's Secret: Embora a marca global - e a sempre presente cadeia de lingerie dos anos 2000 - tenha fabricantes de todo o mundo, a empresa conta principalmente com um modelo de exportação e abre lojas em locais menores como shoppings e aeroportos como seu ponto de entrada, sem mudanças de tamanho ou estilo para as mulheres em qualquer parte do mundo que procuram descobrir "o segredo".

Uma estratégia multi-doméstica é de alta capacidade de resposta local e baixa integração global, tornando-a a principal abordagem local dentre as quatro estratégias. As empresas que empregam uma estratégia multi-doméstica mudam seus produtos, mensagens, e suporte ao cliente (entre outras coisas) com base em cada mercado em que entram.

A maior vantagem disso é um produto altamente especializado e localizado que combina diretamente com os gostos e preferências do cliente, com funcionários no terreno naquele mercado que entendem as nuances culturais. Escolher esta estratégia permite:

- Controlar uma carteira de subsidiárias locais que você pode escalar para cima e para baixo com base no desempenho;
- Acessar facilmente as vantagens competitivas locais, tais como mão-de-obra, vias de navegação e recursos naturais; e
- Ganhar uma base mais forte em um mercado local mais rapidamente.

Essencialmente, as empresas multinacionais operam com uma matriz global e uma seleção de empresas separadas dentro de cada país (às vezes chamadas de *Greenfield Investments*).

Entretanto, esse modelo não vem sem desafios, pois o sucesso de cada unidade “doméstica” requer um profundo entendimento desse mercado e recursos para girar operações completamente separadas naquele mercado. É possível que se tenha duplicação de esforços em cada empresa, e fundamentalmente seja necessário mudar ofertas toda vez que entrar em um novo mercado, que pode consumir muito tempo e recursos.

Quando desenvolvida adequadamente, empresas que seguem a estratégia multi-doméstica podem ter muito êxito. De fato, algumas das empresas de alimentos, bem-estar, varejo e bebidas de maior sucesso no mundo operam com essa estratégia:

Johnson & Johnson: Band-Aids, Neutrogena, Splenda, e Tylenol, todas elas se enquadram no guarda-chuva da Johnson & Johnson. Operando centenas de marcas em mais de 60 países, elas são um nome familiar em todo o mundo.

Procter & Gamble: As chances são, se um produto em sua farmácia local não for fabricado pela Johnson & Johnson, ele é de propriedade da Procter & Gamble. Marcas de bilhões de dólares como Pampers, Downy, Gillette, Always e Olay são de propriedade da Procter & Gamble. Trata-se de uma carteira de mais de 250 marcas operando em 140 países.

A estratégia global se concentra na padronização tanto quanto possível, incluindo cores, mensagens, produtos e operações, para que possam construir processos repetíveis e escaláveis, independente de qual mercado estrangeiro operem. Isso significa ter uma marca, um conjunto de produtos e uma mensagem de uma sede central.

A vantagem disso é que a busca dessa estratégia lhe dá uma marca global imediatamente reconhecível que possibilita penetração no mercado global. Escolher essa estratégia permite:

- Aproveitar as economias de escala com processos e operações

eficientes; e

- Agilizar o desenvolvimento de produtos com uma linha de produtos e mudanças mínimas por mercado.

O maior desafio na estratégia global é saber o grau de padronização a ser perseguido. Mesmo as principais marcas globais ainda investem em algum nível de localização e adaptação aos mercados locais - mas não tanto que isso infrinja sua escala e eficiência. É necessário investir em um sólido processo de localização para que os clientes da empresa possam interagir com o website, aplicativo móvel, embalagem e muito mais em seu idioma de origem.

Trata-se de um modelo que requer uma forte presença global para começar. Para tanto, é necessário a empresa apostar que seu produto tem um apelo tão universal que criará demanda independentemente dos gostos e preferências do mercado - e é também por isso que tão poucas empresas realmente alcançam este status:

- Amazon: Uma das maiores empresas do mundo, a Amazon opera em 58 países e atinge mais de um bilhão de pessoas on-line todos os dias. A principal empresa de comércio eletrônico em todos os países, exceto na China (onde Alibaba é a número 1), é possível ver o sempre presente “sorriso” da Amazon em caminhões e pacotes - e desfrutar do transporte no mesmo dia - em praticamente todos os lugares.
- Apple: Desde o lançamento do Mac original, em 1984, a Apple se tornou dominante por suas linhas elegantes, interface limpa e software fácil de usar. Globalmente, a tecnologia da Apple é a mesma (com algumas pequenas mudanças) onde quer que você vá. Considerada uma das maiores marcas globais atualmente, a Apple opera em mais de 175 países ao redor do mundo com mais de 100.000 funcionários.

Embora uma estratégia global possa parecer o fim da linha, para muitas marcas, a melhor escolha é uma estratégia transnacional, que divide a diferença em termos de capacidade de resposta local e integração global.

Empresas transnacionais operam com uma sede central em um país (a parte de integração global) e também empregam subsidiárias locais em mercados internacionais (a parte de responsividade local). Dessa forma, elas conseguem o melhor dos dois mundos: uma marca abrangente que fornece uma estrutura coesa e um centro de operações eficiente enquanto otimiza as preferências e gostos do mercado local, conforme necessário.

Escolher uma estratégia transnacional permite:

- Criar uma marca padronizada que seja imediatamente reconhecível, mas que acomode as diferenças nas preferências do mercado;
- Centralizar e agilizar as operações, obtendo a vantagem das economias de escala; e
- Ser capaz de flexibilizar entre uma visão estratégica de alto nível de investimentos sem perder a centralidade no cliente com os mercados locais.

Ter em mente os clientes locais, em vez de apenas vender para mercados estrangeiros, é o que torna as estratégias transnacionais tão bem-sucedidas. Alguns exemplos de empresas que seguem essa estratégia são: McDonald's, Nike e Coca-Cola:

O McDonald's tem uma escala global com aproximadamente 36.000 locais de fast food em mais de 100 países diferentes em todo o mundo. Elas adaptam seu cardápio e preços com base no mercado, a partir de um McSpicy Paneer na Índia (queijo de paneer frito, molho tandoori e alface) ou poutine (batatas fritas com molho) no Canadá.

Os tênis Nike e o vestuário esportivo podem ser encontrados em mais de 170 países, mas eles mudam sua rede de celebridades esportivas influentes e sua estratégia de marketing baseada no mercado. Dependendo do esporte, você pode ouvir do fenômeno futebolístico Cristiano Ronaldo à estrela do basquete LeBron James e ao campeão de tênis Rafael Nadal.

A abordagem de localização da Coca-Cola significa que você pode pedir uma "Coca-Cola", uma "Cola" ou uma "Coca" (que têm uma fórmula ligeiramente diferente), dependendo do mercado. O que faz esse trabalho em seus mais de 200 países é a mensagem de marketing universal de felicidade, prazer e compartilhamento. A combinação desta padronização com variações nos sabores e embalagens locais as torna bem-sucedidas.

2.2 Perfil exigido do profissional na gestão de empresas internalizadas

Aqueles que trabalham no desenvolvimento de negócios internacionais precisam deter conhecimento de finanças, análise de risco, estratégias de entrada no mercado, leis e regulamentos. É necessário ser capaz de atuar em um alto nível quando prestam serviço ao cliente, desenvolvendo estratégias de entrada no mercado e avaliando a capacidade

de sua organização de atender às necessidades de um cliente.

Tendo em vista o contexto em que estão inseridos, esses profissionais precisam ter uma forte capacidade de construir relacionamentos entre culturas, aumentando a competência intercultural de sua própria organização.

Os profissionais de desenvolvimento de negócios internacionais precisam compreender a importância de avaliar os ganhos potenciais contra o risco potencial para estabelecer a viabilidade do mercado. Esse conhecimento é fundamental para determinar se um conceito melhorará os resultados e se ajustará à direção estratégica de uma empresa, o que é essencial para entrar ou expandir uma iniciativa de comércio internacional (Ho, J.L.Y *et al*, 2014).

Um bom profissional de desenvolvimento de negócios internacionais entende que, embora o marketing, por exemplo, possa criar demanda, uma estratégia de vendas eficaz é essencial para lucrar com essa demanda. É necessário aplicar esse conhecimento para garantir que o produto ou serviço de uma organização seja visto como adequado às necessidades e interesses de um mercado alvo internacional, ou de um cliente, cliente ou parceiro específico.

Por fim, faz-se, também, relevante que esses profissionais conheçam os princípios legais básicos dos negócios internacionais e cumpram com quaisquer exigências legais nacionais e estrangeiras que regem as atividades de comércio internacional. Ter uma base no direito internacional permite-lhes tomar decisões e recomendações éticas para apoiar o profissionalismo e a tomada de decisões organizacionais nas atividades de comércio internacional.

3 Considerações finais

Posto isso, é possível observar que, no processo de internacionalização, as empresas podem optar por certas estratégias previamente ao seu ingresso em determinado mercado de atuação. A escolha da estratégia adequada deve considerar as metas, objetivos pré-definidos e os riscos incorridos pela empresa perante diversos cenários.

Ademais, observa-se que um elemento essencial na formulação de uma estratégia internacional consiste em criar os incentivos capazes de responder às mudanças que ocorrem nos parâmetros econômicos entre os países. Além disso, é fundamental saber que uma estratégia internacional

bem-sucedida requer uma estrutura adequada de coordenação e controle, de acordo com os objetivos da empresa.

Por fim, alinhado à escolha da estratégia adequada, constata-se que o profissional a frente da condução negocial no contexto da internacionalização deva possuir habilidades e a qualificação necessárias, a fim de contribuir para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos no mercado de atuação.

Referências

Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). *Drivers do Sucesso na Internacionalização*. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691-716.

Yaprak, A., Xu, S., & Cavusgil, E. (2011). Implementação Efetiva da Estratégia Global. *Management International Review*, 51(2), 179.

Ho, J.L.Y., Wu, A., & Wu, S.Y.C. (2014). Medidas de Desempenho e Consenso sobre a Implementação Estratégica: evidências no nível operacional das empresas. *Organizações e Sociedade Contábil*, 39, 38-58.

Cândido, C., & Santos, S.P.D. (2015). Estratégia de Implementação: Qual é a taxa de falha? *Jornal de Gestão & Organização*, 21(02), 237-262.

Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). A Evolução do Conceito de Internacionalização. *Journal of General Management*, 14, 34-55.

CHANDLER, Alfred Dupont. Alfred Chandler (1998): ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro. Editora FGV.

Nutt, P.C. (1987). *Identifying and appraising how managers install strategy*. *Strategic Management Journal*, 8, 1-14.

Skivington, J.E., & Daft, R.L. (1991). Estudo de Framework Organizacional e Modalidades de Processo para Implementação de Decisões Estratégicas em Nível Negocial. *Jornal de Estudos para a Gestão*, 28(1), 4568.

Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. (2008). Fazendo a Estratégia Funcionar: Revisão de Literatura sobre Fatores que Influenciam a Implementação da Estratégia. *Università della Svizzera Italiana*.

Olson, E.M., Slater, S.F. & Hult, G.T. (2005). A Importância da

Estrutura e Processo para Implementação da Estratégia. Horizontes Negociais, 48, 47-54.

Drazin, R. & Howard, P. (1984). *Strategy implementation: A technique for organizational design*, Columbia Journal of World Business, 19 (summer), 40-46.

Noble, C.H. (1999). Construindo Redes para Implementação da Estratégia. Horizontes Negociais, 42(6), 1928.