



## O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E OS PROBLEMAS LOGÍSTICOS NA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA EM VIRTUDE DA PANDEMIA DE COVID-19

### *THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF COMPANIES AND LOGISTIC PROBLEMS IN BRAZILIAN EXPORTS IN THE VIRTUE OF THE COVID-19 PANDEMIC*

FERREIRA, Aline<sup>1</sup>

#### Resumo

A internacionalização, de um modo geral, tornou-se relevante estratégia empresarial, pois com ela as empresas garantem acesso ao mercado internacional e ampliam as chances de sucesso, superando prováveis barreiras comerciais. A escolha desse tema deu-se, por buscar conhecimento sobre o impacto da pandemia de coronavírus no mercado de exportação brasileira, já que se trata de um tema pouco explorado, carente de conteúdo científico. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar estratégias de internacionalização utilizadas para enfrentar dificuldades logísticas existentes na exportação brasileira durante a pandemia da Covid-19. E os objetivos específicos consistem em: verificar se a internacionalização das empresas brasileiras segue algum tipo de modelo; levantar os problemas logísticos enfrentados pela logística internacional de transportes no Brasil; identificar estratégias pós-pandemia para a exportação brasileira. Como metodologia realizou-se um estudo bibliográfico em livros, revistas, jornais artigos e sites relacionados ao assunto como intuito de fazer o embasamento teórico.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Logística. Exportação. Pandemia do Coronavírus.

#### Abstract

Internationalization, in general, has become a relevant business strategy, since with it companies guarantee access to the international market and expand the chances of success, overcoming probable trade barriers. This theme was chosen because it sought knowledge about the impact of the coronavirus pandemic on the Brazilian export market, since it is a little explored topic, lacking scientific content. The general objective of this work is to analyze internationalization strategies used to face logistical difficulties existing in Brazilian exports during the Covid-19 pandemic. And the specific objectives are: to check if the internationalization of Brazilian companies follows some type of model; to raise the logistical problems faced by international transport logistics in Brazil; identify post-pandemic strategies for Brazilian exports. As a methodology, a bibliographic study was carried out on books, magazines, newspapers, articles and websites related to the subject in order to make the theoretical basis.

**Keywords:** Internationalization. Logistics. Export. Coronavirus pandemic.

<sup>1</sup> Graduação em Comunicação Social, Jornalismo - FACE. Graduação em Comércio Exterior – Pitágoras Ampli. Pós-Graduada em Docência do Ensino Superior e Tutoria EAD - Instituto IBRA. Mestranda em Docência Universitária. FUNIBER. E-mail: a.ferreiraeduca@gmail.com



## 1 Introdução

A internacionalização, de um modo geral, tornou-se relevante estratégia empresarial, pois com ela as empresas garantem acesso ao mercado internacional e ampliam as chances de sucesso, superando prováveis barreiras comerciais. Portanto, a internacionalização tornou-se um caminho natural para que as empresas se mantenham vivas e competitivas no mercado internacional.

Para o mercado brasileiro conseguir competitividade terá que superar as barreiras tarifárias e não tarifárias às exportações, mediante produção *in loco*. Agregando valor às exportações, não só exportando, mas criando frentes de produção e de serviço no exterior (SILVA, 2011).

A escolha desse tema deu-se, por buscar conhecimento sobre o impacto da pandemia de coronavírus no mercado de exportação brasileira, já que se trata de um tema pouco explorado, carente de conteúdo científico.

Importante mencionar que a exportação de serviços se tornou o centro de discussão sobre competitividade e inovação. Como exemplo de segmentos de exportação de serviços que já possuem tradição no mercado brasileiro, cita-se: transporte de cargas e passageiros; comunicação; construção; tecnologia da informação; turismo; bancários e financeiros, consultorias, arquitetura, engenharia e para outros serviços técnicos. Os serviços citados tornaram-se essenciais para a economia do país, pois elevou a lucratividade das empresas nesse tipo de segmento.

Todavia, a exportação por empresas brasileiras tem encontrado problemas quando o assunto é a logística internacional de transportes, com problemas que vão desde a burocracia até a falta de infraestrutura. Deste modo, o estudo proposto se justifica por se tratar de um estudo com relevância social, considerando que a exportação de serviços movimenta a economia do país e acadêmica dada a escassez de estudos relacionados à temática abordada.

Ante ao exposto, este estudo é direcionado pelo seguinte questionamento: Que estratégias de internacionalização utilizadas para enfrentar dificuldades logísticas existentes na exportação brasileira durante a pandemia da Covid-19.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar estratégias de internacionalização utilizadas para enfrentar dificuldades logísticas existentes na exportação brasileira durante a pandemia da Covid-19. E os objetivos específicos consistem em: verificar se a internacionalização das empresas brasileiras segue algum tipo de modelo; levantar os



problemas logísticos enfrentados pela logística internacional de transportes no Brasil; identificar estratégias pós-pandemia para a exportação brasileira.

Para alcançar os objetivos traçados, respondendo a problematização levantada fez-se um estudo bibliográfico em livros, revistas, jornais artigos e sites relacionados ao assunto como intuito de fazer o embasamento teórico.

## 2 Metodologia

Para o desenvolvimento deste artigo utilizou-se como metodologia uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas, jornais, artigos e sites relacionados ao assunto. Método, de acordo com Gil (2007, p. 26) “é o caminho para se chegar a um determinado fim e método científico são métodos intelectuais e técnicos, adotados para se atingir um conhecimento”.

Pesquisar consiste em buscar respostas mediante o uso de procedimentos científicos. De acordo com Tartuce (2013, p. 30), trata-se do “conjunto de ações propostas para encontrar a solução de um problema, que tem como base procedimentos racionais e sistemáticos”. Assim, com base na autora, é possível dizer de forma simples que pesquisa se trata de buscar resposta para uma ou mais indagações realizadas acerca de determinado assunto.

Dessa forma, a pesquisa consiste em uma investigação que tem como base procedimentos científicos para encontrar respostas para determinado problema. Como bem afirmam Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa somente pode ser iniciada se existir uma pergunta cuja resposta precisa ser desvendada, ou seja, uma dúvida para a qual se quer buscar respostas.

## 3 Fundamentação Teórica

### 3.1 Teorias de Internacionalização

A internacionalização compreende a atuação da empresa em outras nações, através de métodos e procedimentos desenvolvidos no âmbito internacional, como a comercialização de produtos e serviços em outros países, a transferência de capitais e o desenvolvimento de projetos com parceiros estrangeiros.

Desta forma, corroborando com os autores acima citados pode-se dizer que a internacionalização de empresas abrange todo o tipo de intervenção avançada nos mercados externos, envolvendo desde a exportação até o investimento direto no exterior. Vale ressaltar que o processo de internacionalização de empresas expõe as empresas a incertezas e riscos,



contextos que as forçam a se adaptar a seu novo ambiente através de mudanças estruturais. Os incentivos ficam dispostos para todas as empresas, assim cada um tem o poder de decisão de usufruir ou mesmo expandir as operações no mercado externo (MADEIRA, 2015).

4

Assim, pode-se entender que a internacionalização de empresas brasileiras se volta para a competitividade, haja vista que é grande o fluxo de empresas estrangeiras no Brasil competindo com empresas nacionais, ao conseguir a internacionalização parte-se do ponto de vista que estão competindo com equidade.

Quando as empresas entram no seu primeiro mercado estrangeiro, elas são confrontadas com as tarefas de criação inteiramente de novas rotinas e adaptação de algumas de suas rotinas existentes (SCHULTZ, 2013).

Ressalta-se que não é obrigatório que uma empresa utilize apenas de uma só teoria de internacionalização, ela poderá fazer uso de uma secundária ou mais de uma teoria, dependendo de seu caso específico, mesmo que uma teoria se sobressaia a outra.

Conhecida como a teoria eclética ou paradigma eclético conforme Hemais e Hilal (2004), desenvolvida na década de 1970 por John Dunning, onde diz que as empresas passam a trabalhar no estrangeiro quando possuem conjugação de três fatores que são: vantagens competitivas de propriedade, localização e internalização. A empresa ao operar em locais diferentes, pode adquirir vantagens adicionais de *ownership*. Assim a explicação do IED e de sua forma através desses três fatores (OLI – Vantagem Específica, Vantagem em Deslocar e Vantagem de Internalização, respectivamente), ficou conhecida como o Paradigma Eclético.

Menezes (2010) acredita que o Paradigma Eclético aponta razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros: busca de mercado, busca de eficiência, busca de ativos estratégicos e busca de capacitações fora do país sede. Essa lógica é que determina onde as empresas vão se internacionalizar, pois o local deve oferecer vantagens referentes à abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo, *know how* tecnológico, infraestrutura, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e econômica, regime cambial e esquema de política econômica.

Ao se enquadrar na linha de teorias de internacionalização com maior abordagem no aspecto comportamental, existem a escola de Uppsala e a escola nórdica, que procuram explicar os padrões e modos de estabelecimento de operações orientadas para o mercado, o enfoque maior da teoria eclética. O paradigma eclético volta-se para uso de sua força motora e das vantagens competitivas no processo de internacionalização de suas firmas.



## 3.2 Comércio internacional e sua influência no desenvolvimento local

A internacionalização favorece o crescimento consistente com a estratégia ao abrir maiores mercados para uma estratégia de enfoque. Ao contrário da ampliação do mercado interno, a expansão global provavelmente alavancará e reforçará a identidade e a posição exclusiva da empresa. Pode-se compreender que a exportação encontra limites para o desenvolvimento pleno de uma região, e que, os benefícios podem ficar limitados a determinadas atividades econômicas (ROMEIRO, 2012). Desta forma, a decisão de usar o regime deve ser avaliada de maneira integrada por todos os setores envolvidos direta e indiretamente no abastecimento, na produção e na distribuição da empresa.

Araújo e Sartori (2004) citaram outras vantagens, como a dispensa de transporte em navio de bandeira brasileira e o exame de similaridade, condições exigíveis quando há isenção ou redução da alíquota do imposto de importação.

Existem vários modos de entrada no mercado que possibilitam o acesso a produtos, tecnologia, administração e recursos humanos no mercado estrangeiro. Estes são classificados em exportação, contratual e investimento, conforme o quadro 1:

**Quadro 1. Classificação dos Modos de Entrada**

Por Exportação	Contratual	Por investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento Greenfield
Cooperativa	<i>Franchising</i>	Aquisição
Direta	Acordo técnico	Subsidiária Controle Integral
	Contrato de serviços	<i>Joint Venture / Sole Venture</i>
	Contrato de Administração	
	Contrato de Produção	
	Aliança Contratual	

Fonte: Adaptado de Root, 1987.

Rocha e Almeida (2006) definem entrada por exportação como aquela em que os produtos são fabricados fora do país de destino e transferidos para ele, tendo pouca chance de expandir para o exterior. Dentre os tipos de exportação cita-se: i) a exportação indireta onde o intermediário que se internacionalizou pode ser uma empresa exportadora, uma *trading company* ou um agente de exportação; ii) a exportação cooperativa em que a empresa exportadora tem controle de suas operações, compartilhando de recursos e riscos para que possa ingressar no mercado internacional; e iii) exportação direta permitindo que a empresa tenha mais controle sobre suas atividades internacionais através de escritórios próprios no exterior ou filiais. Quanto à exportação contratual, esta confere conhecimentos e competências para um país por meio de licenciamento, onde há troca de ativo, *franchising* em que cede a terceiros o



direito de distribuir seus produtos e serviços e contrato de produção na qual uma empresa atua como subcontratada da outra. (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

6 O modo de entrada por meio de subsidiárias de controle integral é um dos mais utilizados pelas empresas brasileiras, que consiste basicamente na instalação de uma empresa subsidiária no país em que pretende se estabilizar. Um exemplo de empresas que utilizam desse modo de entrada são as instituições bancárias brasileiras. (FRANCO, 1998). O *Join Venture* consiste em um contrato de colaboração empresarial, o modo de entrada a partir deste ocorre por meio da celebração de um contrato entre duas ou mais empresas, pelo qual outra empresa surge. Como exemplo de *Join Venture*, utilizado para internacionalização, cita-se a Springs Global, que foi formada a partir da celebração de um contrato entre a empresa brasileira Cteminas e a empresa Americana Springs.

Amatucci (2009, p.150) destaca que “as empresas podem optar por comercializar seus produtos e serviços de forma padronizada ou adaptada. Essas decisões estão relacionadas à estratégia de marketing mix internacional”. Entende-se, portanto que a decisão de qual modo de entrada deve ser utilizada depende das condições competitivas da empresa, suas capacidades e competências essenciais. Desta forma, cada empresa pode adotar seu *modus operandi* para sua internacionalização, sendo no Brasil o mais utilizado a entrada por meio de Subsidiárias de Controle Integral.

### 3.3 Logística de transporte no comércio exterior brasileiro

O comércio exterior brasileiro exerce grande importância para a economia do país, atuando também no desenvolvimento social, já que é gerador de empregos, assim, buscar meios para melhorar seus resultados é fator fundamental. A logística de transporte é um dos fatores que mais impactam no sucesso de uma empresa. Betarelli Júnior (2012) destaca a importância do transporte na logística internacional, afirmando ser ele o impulsionador das atividades, podendo refletir na imagem da empresa, já que implica na agilidade e qualidade da entrega do produto.

A partir do exposto entende-se a importância da logística de transporte no comércio exterior brasileiro, podendo destacar que problemas nesse setor podem afetar todo o negócio das empresas exportadoras. Ressalta-se que muitas empresas contam com prestadores de serviços logísticos para o transporte de suas cargas, tendo em vista a falta de infraestrutura para tanto, acontece que esses profissionais têm esbarrado em barreiras logísticas no Brasil que tem



dificultado seu trabalho, gerando um efeito dominó com a imagem do prestador de serviço e da empresa exportadora.

Entende-se que a logística consiste em um dos principais instrumentos de efetivação da exportação, envolvendo desde a forma de armazenamento até a entrega ao consumidor final, nesse caso foca-se no processo de saída do produto do país de origem (empresa exportadora) até o país de destino (empresa importadora / consumidor final). De acordo Novaes (2011), o prestador de serviço logístico é aquele especializado em no gerenciamento da cadeia de suprimentos, desde a agregação de valor ao produto até a gestão de transporte, sendo este último o alvo deste estudo. As empresas exportadoras por vezes optam por contratá-los, terceirizando o transporte de seus produtos nas atividades de comércio exterior, tendo em vista os custos demandados para ter um departamento próprio para tanto. Assim, a terceirização dos serviços logísticos tem sido uma constante, devendo-se lembrar que são estes prestadores de serviço que ficarão como responsáveis pela pontualidade e qualidade dos produtos entregue, bem como que qualquer problema nesta etapa trará problemas para toda a cadeia de suprimentos.

Todavia, existem problemas externos aos prestadores de serviços que tem incidido na confiabilidade de suas atividades, como os problemas logísticos mencionados que envolvem burocracia, portos saturados, infraestrutura de acesso rodoviário, custo portuário, deficiência na armazenagem, demora na liberação dos produtos, custo com demurrage, autoridades públicas, janela de atracação de navios e acesso ferroviário. Problemas estes que dificultam o trabalho dos operadores logísticos, fazendo ocorrer um prejuízo em efeito dominó, derrubando tanto a imagem do prestado de serviço quanto da empresa exportadora, tendo em vista que o consumidor final pouco se importa com o que motivou a demora de sua entrega, mas sim se foi atendido dentro do combinado.

Diante do exposto, entende-se que os problemas logísticos presentes no Brasil que vão desde a burocracia demandada até a infraestrutura de portos, rodovias e ferrovias, sendo necessários investimentos do Governo nessa área, bem como a desburocratização do processo, considerando que se trata de uma atividade fundamental para o crescimento do comércio exterior brasileiro.

### 3.4 O impacto da pandemia da Covid-19 nas exportações brasileiras

Além de afetar a saúde global, impactou no comércio exterior e consequentemente nas exportações brasileiras, acarretando em problemas no setor logístico das empresas. Dentre as

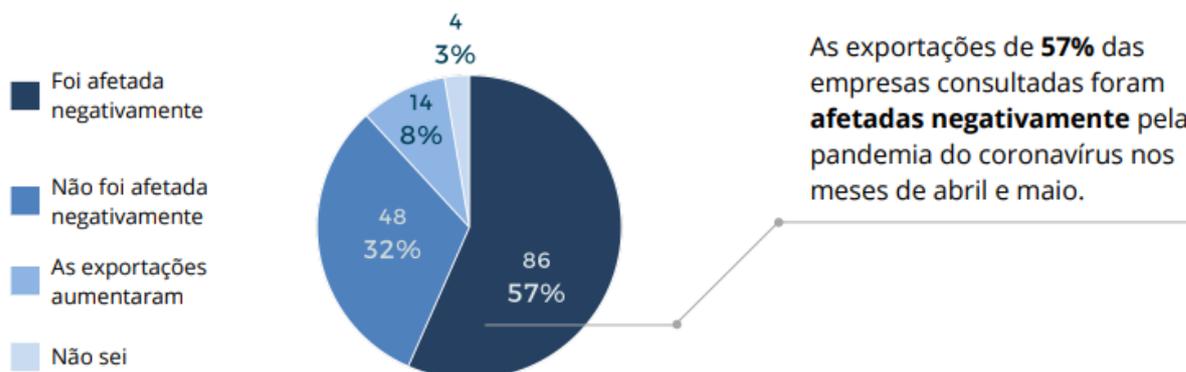


principais mudanças que aconteceram nas exportações brasileiras tem-se a adoção de protocolos de diferentes países, sendo preciso adaptar-se para atender todas as exigências do mercado global; apreensão com o desabastecimento em virtude do fechamento de fronteiras, fazendo com que a cadeia de suprimentos passasse a ser monitoramento, e outros (INTERMODAL DIGITAL, 2020).

Conforme dados obtidos pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, cerca de 57% das empresas brasileiras tiveram suas exportações reduzidas em virtude da pandemia de covid-19 (CNI, 2020).

Gráfico 1 – Efeito da pandemia sobre a atividade de exportação até o momento

**Efeito da pandemia sobre a atividade de exportação até o momento**  
Percentual (%) do total de empresas exportadoras



Fonte: CNI, 2020.

Dentre as preocupações das empresas que atuam nesse mercado, cita-se redução das exportações, variação cambial, inadimplência e aumento dos custos logísticos. No que se refere aos impactos na logística de exportação, tem-se a dificuldade em enviar e receber documentos em alguns destinos em virtude do *lockdown* e suspensão nas rotas internacionais.

#### 4 Considerações finais

No decorrer deste trabalho pode-se entender acerca do processo de internacionalização das empresas, iniciando-se pelo conhecimento das teorias que tentam explicar a internacionalização das empresas. Foi visto que a logística empresarial é capaz de promover o desenvolvimento estratégico de uma empresa, haja vista que a mesma possibilita uma integração entre todos os setores da empresa, facilitando a observação de aspectos que precisam ser melhorados. Ao adotar a logística estratégica a empresa passa a se apoiar na mesma para



tomar decisões como determinar a carteira de produtos que fornece e o mercado que atende com base na capacidade e nos limites dos métodos de venda e distribuição adotados.

Busca-se que no pós-pandemia una-se forças para recuperar a economia, sendo necessário o fomento do comércio internacional com fornecimento de linhas de crédito especiais, facilitação de acordos comerciais, tributos e financiamentos.

Ao final do estudo foi possível perceber a importância da logística internacional de transporte para a exportação brasileira, com problemas que vão desde a burocracia aduaneira até a infraestrutura de rodovias, portos e ferrovias, problemas estes que dificultam o trabalho dos operadores logísticos, fazendo ocorrer um prejuízo em efeito dominó, derrubando tanto a imagem do prestador de serviço quanto da empresa exportadora, tendo em vista que o consumidor final pouco se importa com o que motivou a demora de sua entrega, mas sim se foi atendido dentro do combinado.

Foi relevante comentar as vantagens aos exportadores trazidos pelos regimes aduaneiros especiais, embora nem todos utilizem desse privilégio por falta de informações. Por fim, acredita-se que a internacionalização das empresas é um imperativo: ou a empresa se globaliza ou vai se tornar vulnerável as ações do mercado interno.

## Referências

AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira – de 1850 a 2007. In: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, A.C. M. S.; SARTORI, A. **Drawback e o comércio exterior – visão jurídica e operacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BETARELLI JUNIOR, A. A. Análise dos modais de transporte pela ótica dos blocos comerciais: uma abordagem intersetorial de insumo-produto. Rio de Janeiro: **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**, 2012.

BUENO, S. O efeito da pandemia nas exportações. **FazComércio**. jan, 2021. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/blog/efeito-da-pandemia-nas-exportacoes/>. Acesso em: 25 mar. 2021.

CNI, Confederação Nacional das Indústrias. **Consulta: 2**. Rodada. Impacto da pandemia do coronavírus no comércio exterior brasileiro. jul. 2020. Disponível em: <http://www.fieb.org.br/midia/2020/7/CNIConsultaImpactoCoronavirusnoComercioExteriorrodadavf.pdf>. Acesso: 25 mar. 2021.



FRANCO, G. A inserção externa e o desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, v. 18, n. 3 v.71, p. 121-147, jul. /set. 1998.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEMAIS, C. A. (Org.). **Os Desafios dos Mercados Externos**. Teoria e Prática na Internacionalização da Firma. Coleção Estudos COPPEAD, v. 1, Rio de Janeiro, Mauad, 2004.

INTERMODAL DIGITAL. **Os reflexos da pandemia nas exportações brasileiras: o que mudou?** 2021. Disponível em: <https://digital.intermodal.com.br/modais/os-reflexos-da-pandemia-nas-exportaes-brasileiras-o-que-mudou>. Acesso em: 25 mar. 2021.

MADEIRA, T. P. G. **Internacionalização de micro e pequenas empresas (MPE'S) aplicando a técnica de Benchmarking: um estudo de caso na empresa Aroma da Terra**. Trabalho de Conclusão de Curso. Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

MENEZES, U. G. de. **Teorias sobre internacionalização**. Administradores.com, 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/teorias-sobre-internacionalizacao/43608/>. Acesso em: 21 mar. 2021.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROMEIRO, A. R. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. *Estud. av.*, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 65-92, 2012. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0103-40142012000100006>. Acesso em: 21 mar.2021.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, I. M. da. A decisão de internacionalização em uma pequena empresa: o caso D'accord. In: XXXI XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. *Anais*. Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

TARTUCE, F. **A função social da posse e da propriedade e o direito civil constitucional**. 2013. Disponível em: [http://www.mundojuridico.adv.br/sis\\_artigos/artigos.asp?codigo=159](http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=159). Acesso em: 21 mar. 2021.