

# OS DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Maria Beatriz Oliveira da Silva<sup>62</sup>

## RESUMO

O Esse artigo faz uma revisão bibliográfica do processo de internacionalização das empresas, vantagens e desafios, no cenário atual. O termo globalização apareceu com maior intensidade no Brasil, especialmente na década de 1990. Os fatores que levaram a essa intensidade da globalização no Brasil foi uma redução drástica da intensidade estatal na economia, conseqüentemente da abertura econômica sem precedentes. a Internacionalização tornou-se quase obrigatória para sobrevivência das empresas, tanto para grandes empresas, como também organizações de médio e pequeno.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Negócios. Estratégias Internacionais

## ABSTRACT

This article makes a bibliographic review of the internationalization process of companies, advantages and challenges, in the current scenario. The term globalization appeared with greater intensity in Brazil, especially in the decade of the 1990s. The factors that led to this intensity of globalization in Brazil were a drastic reduction in the state's intensity in the economy, consequently of the unprecedented economic opening. Internationalization has become almost mandatory for companies to survive, both for large companies, as well as medium and small organizations.

**Keywords:** *Internationalization. Business. International Strategies*

## 1 INTRODUÇÃO

O termo globalização apareceu com maior intensidade no Brasil, especialmente na década de 1990. O processo liberalista foi expandido por diversos países do leste europeu, e também para países emergentes, como os da América Latina.

Os fatores que levaram a essa intensidade da globalização no Brasil foi uma redução drástica da intensidade estatal na economia, conseqüentemente da abertura econômica sem precedentes e o aumento do investimento Estrangeiro direto, devido às privatizações que ocorreram nesse período.

O termo tinha e têm sentido paradoxical, porém todos o utilizavam para descrever o rompimento das fronteiras nacionais. Segundo Costa; Santos (2011, p. 30), “O atual processo de globalização teve origem no pós-segunda Guerra Mundial, onde os Estados Unidos como vencedor, trouxeram para si a responsabilidade de reconstruir a integração econômica no

---

<sup>62</sup> Graduação em Ciências Econômicas (UFAL). Graduação em Ciências Contábeis (UniBF). Especialização em Marketing Estratégico Empresarial (UNIFOA). Especialização em Administração Financeira e Orçamentária (FACEL). Especialização em Economia do Setor Público (FCV). Mestranda em Administração pela Must University. E-mail. beatriz\_oliv@hotmail.com

mundo”. A criação da ONU, FMI e OMC no período pós-guerra ajudou no processo de globalização e consequentemente internacionalização das empresas ditando formas e regulamentos para essa nova era das regras de negócio. Sob o enfoque econômico, a globalização tem transformado a vida das empresas na medida em que permite que a produção e a distribuição de bens de relativa homogeneidade possa ser feitas em maiores quantidades, levando a ganhos de economia de escala. As empresas passam, assim, a buscar um modelo de economia global Suen; Kimura (1997, p. 2)

A Globalização é o aumento das transações entre os agentes de Mercado (fornecedores, consumidores, empresas, organizações de controle governamental) fora do país. Trata-se de uma rua de via dupla. Para avançar é imperativo que as nações abram seus mercados nacionais quebrando as barreiras (alfandegárias, tributárias) que separam os países uns dos outros. Beluzzo (1995 como citado em Sales *et. al*, 2015). Com surgimento da globalização, o mundo se tornou, um só mercado. Apesar do protecionismo de algumas nações, as empresas estão se internacionalizando cada vez mais, descolando-se para regiões distantes, com objetivo de ganhos de escala ou aumento de sua participação de mercado. (Suen ; Kimura, 1997)

A justificativa do artigo é importante, visto que a internacionalização das empresas é uma forma eficaz para o aumento de mercado a nível mundial e competitividade, facilitando o acesso a recursos e pessoas, diante do pior cenário sanitário do século XXI – COVID-19.

Este artigo analisa a internacionalização das empresas, que tem se tornado cada vez mais importante desde o início dos anos 1990 no Brasil, com a abertura econômica já mencionada e fez com que as empresas passassem a ter necessidade de melhoria nos processos e produtos. Analisa as principais dificuldades e estímulos das empresas no processo internacionalização.

Para a elaboração deste estudo foi feita uma pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever seu processo da internacionalização das empresas. No primeiro momento o trabalho tratar questões teóricas do processo de internacionalização das empresas, no segundo momento tratará das estratégias adotadas pelas empresas, problemas e dificuldades, bem como planejamento organizacional que é necessário para empresa se internacionalizar e por último analisa o perfil do profissional para essas empresas.

## **2 INTERNACIONALIZAÇÃO**

O processo da globalização com a abertura do mercado brasileiro na década de 1990, inseriu as empresas brasileiras em um ambiente mais competitivo, a internacionalização tornou-se quase obrigatória para sobrevivência das empresas, tanto para grandes empresas, como

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

também organizações de médio e pequeno porte, posteriormente. De acordo com Honório (2011, como citado em Texeira e Picchiai, 2018, p. 24)

[...] Concorrência cada vez mais acirrada, exigindo das empresas constante aprimoramento e adequação de produtos e processos, visando principalmente à redução dos custos, com objetivo oferecer ao mercado e ao consumidor produtos mais competitivos. Neste contexto, a internacionalização de suas atividades torna-se uma questão de sobrevivência para muitas empresas. Dessa forma, é preciso se preparar para atuar em um ambiente extremamente competitivo e dinâmico, além de investir em tecnologia e inovação para enfrentar a concorrência estrangeira, uma vez que a expansão das atividades no mercado internacional traz consigo novos desafios, associados àqueles já existentes no mercado doméstico.

Para Costa e Santos (2011) O conceito da internacionalização tem um conceito simples, acontece quando uma organização seja ela de grande, médio ou pequeno porte começa com algum tipo de envolvimento ou relação comercial, com clientes, fornecedores localizados além das fronteiras nacionais.

Silva (2002, conforme citando em Costa; Santos (2011) “o grau de envolvimento externo, materializado na intensidade do comércio internacional de bens e serviços (inserção comercial), no investimento direto estrangeiro (inserção produtiva), nas associações com empresas estrangeiras (inserção comercial e/ou produtiva) e nos fluxos de capital financeiro.”

A internacionalização das empresas é fenômeno crescente, um exemplo disso é o investimento direto no exterior (IDE) aumentou dez vezes e as importações duplicaram. Macadar (2008).

Por que as empresas internacionalizam? Segundo a Agência Brasileira de promoção de Exportações e investimentos [APEX] (2020). As empresas se internacionalizam para o aumento do valor da marca pela presença internacional; Maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais; Diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou menos internacionalizados; Proximidade com seus consumidores finais; Diminuição de riscos pela diversificação de mercados; Acesso a fatores de produção mais baratos; e Economia de escala.

O processo de internacionalização é uma operação dinâmica e complexa, necessária para sobrevivência das empresas nesse mundo globalizado. No Brasil, a internacionalização das empresas ocorreu de forma tardia, devido questões de ambiente de negócio e políticas voltadas para proteção da empresa nacional. As empresas Brasileiras estavam em um ambiente de grande incertezas e descontinuidade de políticas fiscais e monetária, parcialmente protegidas da competição externa. Isso devido a diferentes formas de protecionismo, como o modelo de substituições das importações. Com a progressiva abertura econômica já mencionado na década de 1990 e após o Plano de Estabilização de 1994, tal ambiente induziu a necessidade de as

empresas serem mais competitivas frente à concorrência internacional. Hibal, Ghisi; Miranda (2019).

No Brasil a industrialização iniciou a partir da década de 1930, com o modelo de proteção à indústria Brasileira. O modelo adotado - substituição das importações - transformou o parque industrial brasileiro em um conglomerado de indústrias defasadas e com pouca competitiva no cenário internacional.” Goulart, Brasil; Arruda (1996 conforme citando em Soto, Alves; Bulé, 2014)

## **Teorias de Internacionalização das Empresas**

O processo de internacionalização é estudado em várias pesquisas sobre estratégias internacionais, várias teorias buscam explicar e identificar tais estratégias, sendo classificadas sobre dois vieses: a abordagem econômica e o comportamental.

A abordagem econômica da internacionalização das empresas é baseada na lógica racional, quer dizer, as decisões são meramente econômicas como: economia de escala, localização, custo de mão-de-obra, etc. Na Abordagem comportamental, a internacionalização é levada de forma gradual, a empresa deve ser introduzida em ambiente culturalmente próximo e que as informações imperfeitas dos mercados devem ser levadas em conta para tomada de decisões.

O processo de internacionalização é estudado em várias pesquisas sobre estratégias internacionais, várias teorias buscam explicar e identificar tais estratégias, sendo classificadas sobre dois vieses: a abordagem econômica e o comportamental.

A abordagem econômica da internacionalização das empresas é baseada na lógica racional, quer dizer, as decisões são meramente econômicas como: economia de escala, localização, custo de mão-de-obra, etc. Na Abordagem comportamental, a internacionalização é levada de forma gradual, a empresa deve ser introduzida em ambiente culturalmente próximo e que as informações imperfeitas dos mercados devem ser levadas em conta para tomada de decisões. Dentro das perspectivas teóricas de viés econômico temos Market Power Approach, onde as empresas ampliam sua participação no mercado via fusões e aquisições, dada a saturação do mercado doméstico.

Na teoria do ciclo de vida do produto, a internacionalização da empresa, é baseada na entrada de novos produtos no mercado exterior, depois da estagnação no mercado doméstico, as empresas buscam novos mercados para inserirem seus produtos, quando esses entram em declínio. A empresa para internacionalizar para pôr um processo gradual, no primeiro momento, o produto inovador é colocado em regiões fora do seu entorno, no segundo passa pela fase do crescimento até o ponto que as exportações se consolidem. No momento seguinte, e grau máximo de internacionalização, há um investimento direto no país estrangeiro. A produção se

padroniza, ocorrendo custos menores de produção e por fim o declínio do produto quando a oferta é maior que a demanda. (Costa, Añez, Mol; Damasceno2017, p. 3)

A Teoria de internacionalização é antecessora da teoria do paradigma Eclético que explica melhor pelo viés econômico como as empresas se internacionalizam. Na teoria do Paradigma Eclético a internacionalização explicada por três variáveis – OLI - ou vantagens competitivas: vantagem de propriedade ou vantagem específica do proprietário (ownership-specific advance –O), são considerados vantagens competitivas, tais como: tecnologia; recursos humanos; informações; marcas; patentes; processos produtivos, dentre outros. A vantagem específica da localização (location-specific variables - L), a empresa explora as vantagens de localização onde se encontra mão-de-obra a custos mais baixos, transporte, cultura similar e matéria-prima mais barata. E a internacionalização (Internalisation – I), quando a empresa já decidida em se voltar para mundo, busca ser o fabricante, diminuindo os custos de câmbio, incerteza e da informação.

Na teoria da internacionalização de viés comportamental as empresas levam em conta não só as variáveis econômicas, mas também consideram outros fatores não econômicos. Os modelos comportamentais explicam grande parte da internacionalização das empresas. A teoria explica que o processo de internacionalização é gradual e processual, que contém uma série de etapas para que as relações internacionais sejam consideradas maduras. Na Escola Uppsala, as empresas iniciam a internacionalização em nações que estejam culturalmente próximo do seu país sede (Mercado doméstico), e gradualmente entram no mercado estrangeiro por estágios, aumentando o comprometimento e recursos.

Na perspectiva Networks as empresas se internacionalizam conforme as inter-relações entre os agentes. A Mercado global é visto como uma grande rede, onde os agentes se ajudam no processo gradual de expansão internacional. O processo de internacionalização é o aumento da confiança dos agentes. No modelo de inovação as empresas se internacionalizam gradualmente e de forma incremental, elas buscam um aprendizado organizacional no mercado internacional, esse novo mercado requer planejamento e conhecimento das atividades. Costa *et. al.* (2017, p. 5).

Por fim, as teorias com abordagens econômicas e comportamentais têm a mesma direção: todas as teorias levam em conta que para a empresa apresentar êxito na internacionalização, elas precisam ter capacidade organizacional e estarem inserida em um microambiente favorável. Costa *et. al.* (2017).

## Estratégias de Entrada

As empresas podem ser internacionalizar de formas diferentes seja de forma isolada, como empresa exportadora, investindo diretamente no mercado estrangeiro ou buscando colaboração com outras empresas.

Toda estratégia de entrada em novos mercados dependerá da empresa com seus objetivos e características estabelecidos. A entrada isolada ou empresa exportadora, é considerada como internacionalização primária, tem um custo relativamente alto e requer da empresa elevada gestão administrativa. A Exportação indireta, por meio de intermediário, tem risco baixo, porém ganhos relativamente baixos. A empresa que entra com exportações indiretas apresenta baixo controle dos processos. Cassol *et. al.* (2018, p. 9).

“Os modos de entrada podem ser divididos em: exportações, arranjos contratuais e investimentos diretos que resultam sucessivamente no aumento do compromisso as empresas em relação aos recursos despendidos para seu desenvolvimento internacional.” Root (1994, citado por Cassol *et. al.* 2018, p.10)

TABELA 01 – MODOS DE ENTRADA

EXPORTAÇÃO	INDIRETA /DIRETA
CONTRATUAIS	LICENCIAMENTO / FRANQUIAS / ACORDOS TÉCNICOS/ CONTRATO DE SERVIÇOS, GERENCIAMENTO E PRODUÇÃO
INVESTIMENTO	AQUISIÇÃO/ JOINT VENTURES/NOVOS EMPREENDIMENTOS

Fonte: Root (1994)

Na tabela 1, mostra o modo de entrada de uma firma conforme o grau de envolvimento que empresa define segundo sua característica.

## Internacionalização: Vantagens e Desafios

O Investimento Direto fora do país de origem tem mostrado avanços significativos na internacionalização de empresas no Brasil. A internacionalização traz vantagens para todos os agentes econômicos, mas é necessário a uma ação conjunta entre governo, empresários e a sociedade. Para internacionalizar primeiramente há um esforço de exportação e comercial, porém para a empresa torna-se internacional exige mudança em toda organização para compreender toda a diversidade cultural. As empresas brasileiras precisam evoluir nos objetivos estratégicos, para ganhar vantagens competitivas e encarar novas realidades.

Por que as empresas Brasileiras se internacionalizam? As empresas brasileiras se internacionalizam para garantir vantagens tributárias, no primeiro momento da abertura nos anos 90, porém atualmente a busca por ganhos de competitividade e aumento de mercado é o motor motivador das empresas no Brasil.

Para Melo (2020) As empresas brasileiras se internacionalizam para ampliar seus ganhos e ajudar no desenvolvimento local. No Primeiro momento as empresas buscam o lucro, e depois tentam um posicionamento global e consonância com as políticas dos governos nacionais, esses que promovem política de promoção às exportações, para a interdependência das nações. Existem cinco motivos para empresa se internacionalizar: Novos mercados, Recursos, Eficiência, inovação e Parceiros Estratégicos.

Segundo Melo (2020) Entre os principais desafios são os obstáculos burocráticos (legais e administrativos), dependendo do país hospedeiro, a empresa necessitará de modificações no produto comercializado, desafio da logística, taxaço e alíquotas, posição geográfica no hemisfério sul (longe dos grandes centros de consumo), diplomacia comercial brasileira, dimensão cultural, etc.

No caso Brasileiro atualmente, uma das vantagens de buscar a internacionalização, é a ruptura da dependência do mercado local, e a busca do aumento de receita por meio de moedas valorizadas em relação ao Real. No caso em questões, com a crise do COVID-19, os produtores agrícolas preferem exportar e aumentar suas receitas devido a paridade do dólar e euro, do que vender no mercado doméstico.

Outros grandes desafios é a formação do executivo para trabalhar nas empresas transnacionais brasileiras, a globalização, já mencionado, se caracteriza pela ausência de fronteiras, empresas que pensem globalmente, produtos que possam se adaptar, às culturas diferentes. O executivo para esse macroambiente terá que criar valor, ser flexível, terá que está em aprendizagem constante, grande poder de absorver tecnologia da informação, exercer um papel multifuncional e necessitará saber trabalhar em rede.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os fatores que elevou o nível de globalização no Brasil foram redução da intensidade estatal, abertura econômica e aumento do investimento direto. As empresas brasileiras buscaram na primeira fase dessa abertura, o lucro, porém agora as empresas buscam posicionamento global. As principais teorias de internacionalização explicam como as empresas entram no mercado global, porém foi notado que nenhuma isoladamente explica a

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

busca do mercado global pelas empresas recentemente. É a soma das várias teorias, que explica a internacionalização.

A várias estratégias de entrada no mercado dependerá dos objetivos das empresas. A ruptura da dependência do mercado local é um dos principais objetivos das empresas. No caso brasileiro, o aumento da receita por meio de exportações, que foram incentivadas, devido à desvalorização do Real, é a principal estratégia de entrada no presente. Foi estudado os principais obstáculos e desafios, o que mais se destaca, é a capacitação dos executivos para internacionalização. Esses precisam ser multifuncionais e trabalhar em redes.

## REFERÊNCIAS

APEXBRASIL.COM.BR. 2020. **Portal Apex-Brasil** | Home. [online] Available: <http://www.apexbrasil.com.br/en/home>. Accessed 2 October 2020.

CASSOL, A., N.i, B., TONIAL, G.; DALBOSCO, I., 2018. Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicase. **Revista Gestão Organizacional**, [online] 10(3). Available: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609>. Accessed 3 Set. 2020].

COSTA, L., Añez, M., Mol, A. and Damasceno, T., 2017. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos Ebape.br**, [online] 15(4). Available at: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_serial;pid=16793951;lng=en;nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial;pid=16793951;lng=en;nrm=iso) [Accessed 3 September 2020].

DALLA C. A.; SOUZA-SANTOS, E., N.D. Estratégias E Negócios Das Empresas Diante Da Internacionalização. Dal-Soto, á., Alves, J. and Bulé, A., 2020. Análise do processo de Internacionalização do modelo de uppsala: caminhos para as Empresas brasileiras. **Estudo Debate**, n.21, v. 1. Available: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609>. Acesso: 13 Sep. 2020.

MACADAR, B., 2009. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 7-34, maio 2009, [online] 30(1), pp.7-34. Available at: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2268/2617> [Accessed 4 October 2020].

MELO, L., 2020. Estratégia De Internacionalização. 1st ed. Curitiba: Contentus. Miranda, D., Ghisi, L. and Goede, W., 2019. Qualificação e internacionalização empresarial: atendimento das demandas de clientes do programa PEIEX/UNIVALI. **Revista UFG**, 2019,

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M., 2019. **AS teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas**. Produto; Produção, [online] 19(3). Available: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337> [Accessed 13 Sep.2020].

SALES, G., OLIVEIRA, F., JUNIOR, P., SOUZA, R.; PORTUGAL, N., 2015. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras**: análise da estratégia de uma empresa do sul de Minas. [online] Aedb.br. Available: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19722196.pdf> Acesso 5 Sep. 2020.

SUEN, A.; KIMURA, H., **Fusão E Aquisição Com Estratégia De Entrada (Entre Mode) No Mercado Brasileiro**. [online] Suen.com.br, 2020. Available: [http://suen.com.br/papers/fusao\\_e\\_aquisicao\\_1997.pdf](http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf). Acesso 10 Sep. 2020.