

ISSN 2595-5934



PERIODICIDADE
MENSAL

JAN EDIÇÃO
2026 N°93

IDIOMAS
PORTUGUÊS E INGLÊS

 **QUALIS B3**



CAPES

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS

INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES: STRATEGIES AND CHALLENGES

LEITZKE, Marli¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as principais estratégias adotadas por empresas, destacando as empresas brasileiras, para sua internacionalização. Bem como as vantagens e os desafios gerenciais enfrentados nesse processo, para garantir a escalabilidade dos negócios e o crescimento econômico sustentável tanto no país de origem quanto no de destino. A internacionalização de empresas representa uma estratégia crucial para o crescimento econômico e social, permitindo a expansão para mercados globais. A pesquisa bibliográfica foi conduzida com base em fontes acadêmicas e científicas, incluindo artigos e livros especializados. Os resultados indicam que a escolha da estratégia de entrada, a adaptação cultural e a gestão eficiente de recursos são fatores determinantes para o sucesso da internacionalização. Embora a globalização ofereça oportunidades significativas, as empresas devem superar barreiras culturais, regulatórias e operacionais para alcançar uma internacionalização bem-sucedida e sustentável. Além disso, destaca-se a importância de políticas públicas de apoio e da compreensão das dinâmicas dos mercados internacionais. Este estudo contribui para o entendimento das complexidades envolvidas na internacionalização e oferece insights para gestores e acadêmicos interessados no tema.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégias. Desafios. Vantagens. Empresas Brasileiras

ABSTRACT

This article aims to analyze the main strategies adopted by companies, especially Brazilian companies, for their internationalization. It also analyzes the advantages and management challenges faced in this process to ensure business scalability and sustainable economic growth in both the country of origin and the destination. The internationalization of companies represents a crucial strategy for economic and social growth, allowing expansion into global markets. The bibliographic research was conducted based on academic and scientific sources, including specialized articles and books. The results indicate that the choice of entry strategy, cultural adaptation and efficient resource management are determining factors for the success of internationalization. Although globalization offers significant opportunities, companies must overcome cultural, regulatory and operational barriers to achieve successful and sustainable internationalization. In addition, the importance of supportive public policies and understanding the dynamics of international markets is highlighted. This study contributes to the understanding of the complexities involved in internationalization and offers insights for managers and academics interested in the subject.

¹ Mestrando em Administração de Empresas (concentração Financeira) pela Must University. E-mail: marlileitzke@gmail.com

Keywords: Internationalization. Strategies. Challenges. Advantages. Brazilian Companies.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo visa apresentar os principais conceitos sobre internacionalização, analisar exemplos de empresas brasileiras que atuam no exterior, discutir os desafios gerenciais enfrentados nesse processo e destacar as vantagens competitivas que podem ser alcançadas. Assim como destacar algumas estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas. Pois, a internacionalização é um fenômeno que tem ganhado destaque nas últimas décadas, impulsionado pela globalização econômica, avanços tecnológicos e pela busca por novos mercados. Este processo envolve a adaptação das estratégias empresariais para operar em diferentes contextos culturais, econômicos e regulatórios. A metodologia adotada foi à pesquisa bibliográfica, com base em fontes acadêmicas e científicas que abordam o tema da internacionalização empresarial.

A internacionalização de empresas tornou-se uma estratégia relevante para organizações que buscam expandir suas fronteiras, conquistar novos mercados e aumentar sua competitividade global. O processo é complexo e envolve diversos desafios, especialmente em países emergentes como o Brasil.

A internacionalização de empresas brasileiras tem se intensificado nas últimas décadas, impulsionada pela globalização e pela busca por novos mercados e fontes de competitividade. No entanto, esse processo não está isento de desafios, fator gerencial associado aos mercados internos e externos impulsionam as atividades internacionais das empresas, evidenciando a necessidade de estratégias bem estruturadas. Além disso, a globalização apresenta uma realidade de fragmentação do espaço político e novas barreiras, exigindo das empresas uma adaptação constante às dinâmicas globais.

Para tanto, o presente trabalho foi dividido em cinco partes: Internacionalização de Empresas; Estratégias de Internacionalização; Desafios Gerenciais; Vantagem Competitiva e Empresas Brasileiras.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização pode ser definida como o processo pelo qual uma empresa expande suas operações além das fronteiras nacionais com o objetivo de explorar novos mercados, aumentar sua competitividade ou obter vantagens estratégicas. Esse processo de acordo com Cavusgil et al. (2014), envolve diferentes modos de entrada, como exportações, joint ventures, franchising, licenciamento, fusões e aquisições ou investimento direto estrangeiro

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização ocorre de forma incremental, baseada no acúmulo de conhecimento e no aumento do comprometimento com o mercado externo. Esse modelo, conhecido como o Modelo de Uppsala, é amplamente utilizado para entender como empresas desenvolvem suas atividades internacionais gradualmente, como um processo incremental, no qual a empresa expande suas operações à medida que adquire conhecimento sobre o mercado externo.

Na Teoria das Redes, Johanson & Mattsson (1988), complementa sugerindo que as relações com parceiros estrangeiros como fornecedores, clientes e instituições, são essenciais para a inserção em mercados internacionais.

Logo, a internacionalização empresarial pode ser abordada sob diversas perspectivas, segundo Honório (2008), como fatores gerenciais e características dos mercados interno e externo que impulsionam as atividades internacionais das empresas. Ainda, Rattner (1995), destaca que a globalização, embora conduzida pela economia, deve ser compreendida também em suas dimensões políticas, histórico-culturais e espaciais-ecológicas.

A decisão de internacionalizar-se pode ser impulsionada por diversos fatores, como a busca por novos mercados, redução de custos e acesso a recursos estratégicos. Honório (2008) destaca que, empresas brasileiras são motivadas tanto por fatores internos, como a busca por competitividade, quanto por fatores externos, como as oportunidades oferecidas pelos mercados internacionais. Essa dualidade exige uma análise estratégica cuidadosa para determinar os melhores caminhos para a internacionalização.

A harmonização de normas comerciais, como os Incoterms, facilita as transações internacionais ao estabelecer regras claras e padronizadas. Barros (2019), enfatiza a importância dos Incoterms na redução de custos e na eliminação de incertezas legais, contribuindo para um ambiente de negócios mais seguro e eficiente. No entanto, a implementação efetiva dessas normas requer uma compreensão profunda e adaptação às especificidades de cada mercado.

2. 1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de empresas é um fenômeno cada vez mais presente no contexto da economia globalizada. Diante da intensificação da concorrência, da ampliação dos mercados consumidores e da busca por eficiência produtiva, as organizações buscam estratégias adequadas para expandir suas operações para além das fronteiras nacionais (CAVUSGIL et al., 2014).

A escolha dessas estratégias é crucial não apenas para a expansão geográfica, mas também para promover a escalabilidade, o crescimento econômico e o respeito à diversidade em mercados globais. O sucesso da internacionalização exige a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão, fatores que emergem como elementos fundamentais em ambientes internacionais e multiculturalmente ricos (VIEIRA, 2024). A internacionalização representa uma estratégia essencial para o desenvolvimento econômico, tanto em âmbito nacional quanto internacional (SILVA, 2024).

Em um contexto de transformações aceleradas, a resiliência empresarial e o crescimento seguro são focos centrais, apoiados por pilares estratégicos como o crescimento sustentável, a diversificação de riscos e o acesso a novas tecnologias (ALENCAR, 2025).

As empresas podem adotar diferentes estratégias para sua internacionalização, como exportação, licenciamento e franquias, *joint ventures* e Alianças Estratégicas, Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e o *E-commerce* Internacional.

Exportação - uma das formas mais tradicionais de internacionalização é a exportação, que pode ser direta, quando a empresa vende seus produtos para o

mercado externo sem intermediários, ou indireta, com o apoio de distribuidores ou traders. Esta estratégia é particularmente útil para empresas iniciantes no processo de internacionalização, por demandar investimentos relativamente baixos e proporcionar aprendizado gradual afirma Cavusgil et al. (2014). A exportação é classificada como a estratégia mais básica de extroversão internacional, sendo considerada internacionalização primária, enquanto as demais estratégias que demandam maior comprometimento e risco são classificadas como internacionalização secundária segundo Vieira (2024).

Internacionalização Precoce (Born Global) - com a globalização e os avanços tecnológicos, pequenas e médias empresas (PMEs) têm acessado mercados externos de forma mais rápida, afirma Peng (2021). Estudo recente de Nave, Ferreira e Carneiro (2024) destaca que a internacionalização precoce depende de dimensões estratégicas como inovação, autonomia e agressividade competitiva. Empresas que promovem uma cultura interna inovadora e conferem maior autonomia a seus colaboradores estão mais bem posicionadas para introduzir produtos adaptados e explorar oportunidades internacionais logo em seus primeiros anos de vida.

Licenciamento e Franquias - outra estratégia comum, citado por Root (1994), é o licenciamento, no qual a empresa cede os direitos de uso de uma patente, marca ou tecnologia a um parceiro estrangeiro. As franquias, por sua vez, envolvem a replicação do modelo de negócio da empresa. Essas formas são eficazes para entrar rapidamente em múltiplos mercados com menor exposição ao risco.

Alianças Estratégicas e *Joint Ventures* - parcerias com empresas locais representam uma forma de compartilhar recursos, riscos e conhecimentos. Essas parcerias são especialmente úteis quando há necessidade de adaptação ao ambiente institucional ou cultural do país anfitrião afirma Beamish et al. (2003). No entanto, elas exigem alinhamento de objetivos e uma gestão eficiente das relações entre as partes envolvidas.

Investimento Direto Estrangeiro (IDE) - consiste no estabelecimento de operações próprias no exterior, como fábricas, escritórios ou centros logísticos. Essa estratégia oferece controle total sobre as operações, mas também envolve maiores riscos e custos de acordo com Daniels et al. (2015). Empresas com maior porte ou

recursos disponíveis tendem a optar por esse modelo, buscando presença sólida e duradoura no mercado estrangeiro.

E-commerce Internacional - Com a digitalização dos mercados, o comércio eletrônico internacional tornou-se uma via de entrada eficiente e acessível, principalmente para pequenas e médias empresas. Plataformas digitais possibilitam a venda direta a consumidores internacionais, reduzindo barreiras de entrada e custos operacionais afirma Hollensen (2017). No entanto, desafios logísticos e culturais ainda precisam ser superados. Além das barreiras logísticas e culturais, a integração digital e o uso de tecnologias emergentes como Inteligência Artificial e *Big Data* são essenciais para a segurança, transparência e eficácia das operações no mercado global (ALENCAR, 2025).

A internacionalização é um passo estratégico fundamental para empresas que desejam crescer de forma sustentável no ambiente competitivo global. No entanto, o processo é complexo, com desafios significativos que, no período recente (2021–2025), incluem a regulação jurídica e contábil e os impactos geopolíticos. Superar esses obstáculos requer abordagens interdisciplinares e adaptativas para fortalecer a resiliência das empresas no comércio global (ASSUNÇÃO, 2025).

A escolha da estratégia mais adequada deve considerar fatores como o estágio de desenvolvimento da empresa, sua capacidade de gestão, o nível de risco aceitável e as especificidades do mercado externo. Ao compreender as alternativas disponíveis e aplicar os modelos teóricos, as empresas aumentam suas chances de sucesso em mercados internacionais.

A internacionalização de empresas é um fenômeno cada vez mais presente no contexto da economia globalizada. Diante da intensificação da concorrência, da ampliação dos mercados consumidores e da busca por eficiência produtiva, as organizações buscam estratégias adequadas para expandir suas operações para além das fronteiras nacionais. O processo de internacionalização, no entanto, não ocorre de forma homogênea, e sua efetividade depende da escolha de estratégias condizentes com os recursos internos da empresa e as características dos mercados-alvo (CAVUSGIL et al., 2014).

As empresas podem adotar diferentes estratégias para sua

internacionalização, como exportação, licenciamento e franquias, joint ventures e Alianças Estratégicas, Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e o E-commerce Internacional. A escolha da estratégia depende de fatores como recursos disponíveis, grau de controle desejado e características do mercado-alvo. Segundo Rattner (1995), a globalização tem levado as empresas a buscar mercados externos como forma de ampliar sua competitividade e reduzir riscos associados ao mercado doméstico.

2. 2 DESAFIOS GERENCIAIS

A internacionalização apresenta diversos desafios, para os gestores, segundo Marinho, Luna & Beecham (2018), incluindo a adaptação a diferentes culturas organizacionais, a gestão de equipes multiculturais e a compreensão das regulamentações locais. Além disso, a gestão de riscos financeiros e políticos são fundamentais para o sucesso das operações internacionais.

Honório (2008) destaca que, fatores gerenciais associados aos mercados internos e externos impulsionam as atividades internacionais das empresas. E que a integração de tecnologias de informação e comunicação tem facilitado a expansão das operações empresariais, mas também impõe desafios relacionados à segurança e à gestão de dados.

A internacionalização impõe desafios significativos às empresas, incluindo a adaptação a diferentes culturas, regulamentações e práticas de mercado. Rattner (1995) observa que, apesar da tendência à integração, persistem barreiras políticas e econômicas que dificultam o processo de globalização. As empresas devem desenvolver competências gerenciais para navegar nesse ambiente complexo e dinâmico, garantindo uma expansão internacional bem-sucedida.

Segundo Ghemawat (2001), esse processo envolve uma série de desafios gerenciais, entre eles: - A adaptação cultural: que é saber lidar com diferenças culturais, que requer sensibilidade intercultural e gestão da diversidade; - A gestão à distância: para controlar operações geograficamente dispersas é complexo; - O alinhamento estratégico: para manter a identidade e os valores corporativos em contextos estrangeiros. E ambientes regulatórios distintos: diferentes legislações

trabalhistas, fiscais e ambientais. O mesmo complementa que esses desafios exigem capacitação gerencial, planejamento estratégico sólido e mecanismos de governança adequados.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

A inovação tecnológica desempenha um papel crucial na internacionalização de empresas, especialmente em países emergentes. Stal (2010) observa que empresas brasileiras, como a Natura e a Embraer, têm se destacado no cenário global por meio da inovação de produtos e serviços. A capacidade de inovar permite que essas empresas adaptem suas ofertas às necessidades dos mercados internacionais, fortalecendo sua posição competitiva.

Entre as principais vantagens da internacionalização, segundo Peng (2021) destacam-se: A diversificação de mercados: que reduz a dependência do mercado doméstico; O ganho de escala: O aumento da produção pode reduzir custos médios; O aprendizado e inovação: que a exposição a mercados estrangeiros estimula inovação e aprendizado organizacional; O reconhecimento de marca global: que fortalece o valor da marca e reputação internacional. O mesmo afirma que essas vantagens ajudam a empresa a ganhar competitividade global, melhorar seus processos internos e acessar novos recursos e talentos.

2.4 EMPRESAS BRASILEIRAS

A partir da década de 2000, impulsionadas pela estabilidade econômica, abertura comercial e estratégias de crescimento global, diversas empresas brasileiras intensificaram sua presença no mercado internacional. Essas organizações buscaram expandir seus negócios além das fronteiras nacionais como forma de aumentar sua competitividade, diversificar riscos e explorar novas oportunidades afirmadas por Fleury & Fleury (2011).

Um exemplo de destaque é a Embraer, fabricante de aeronaves, que consolidou sua atuação global com presença comercial e unidades de produção em

mais de 100 países. A empresa adotou estratégias de parcerias internacionais e desenvolvimento tecnológico para se posicionar entre os maiores fabricantes de aviões regionais do mundo segundo Fleury & Fleury (2011).

Outra gigante brasileira é a JBS, empresa do setor alimentício, que se tornou uma das maiores processadoras de carne do planeta. Seu processo de internacionalização ocorreu principalmente por meio de aquisições de empresas nos Estados Unidos, Austrália e Europa, garantindo escala global e controle sobre a cadeia produtiva de acordo com Cuervo-Cazurra (2008).

A WEG, multinacional do setor eletroeletrônico, também representa um caso bem-sucedido. Com unidades produtivas em diversos continentes, a empresa investiu em inovação e adaptação local para atender aos mercados da América do Norte, Europa e Ásia. Sua estratégia inclui internacionalização da produção, centros de pesquisa e desenvolvimento no exterior e presença comercial global de acordo com Arbix & Caseiro (2011).

Esses exemplos segundo Fleury & Fleury (2011), demonstram diferentes caminhos de internacionalização, como exportações diretas, *joint ventures* e investimentos diretos estrangeiros, refletindo a capacidade das empresas brasileiras de operar em ambientes altamente competitivos e multiculturais, complementado por Cuervo-Cazurra (2008). A experiência dessas organizações mostra que, embora o processo envolva riscos e desafios, ele também proporciona oportunidades significativas de crescimento e fortalecimento internacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa conclui-se que, a internacionalização de empresas é um processo multifacetado que exige não apenas a definição de uma estratégia de entrada adequada, mas também a capacidade de adaptação contínua aos ambientes culturais, regulatórios e econômicos dos mercados-alvo. A partir da análise realizada, observa-se que o sucesso da internacionalização depende de um conjunto de práticas gerenciais bem estruturadas e alinhadas com as dinâmicas globais. Nesse sentido, é essencial que as empresas adotem medidas práticas como: investimento contínuo em

capacitação intercultural das equipes, para lidar com a diversidade cultural de forma eficaz; fortalecimento da governança corporativa e da gestão de riscos, com foco na conformidade regulatória e na mitigação de incertezas políticas e econômicas; uso estratégico de tecnologias de informação para otimizar processos, integrar operações globais e proteger dados sensíveis; adaptação dos produtos e serviços às preferências dos consumidores locais, respeitando as diferenças culturais e de consumo; e monitoramento sistemático dos indicadores de desempenho em cada unidade internacional para orientar decisões baseadas em evidências.

Além disso, é fundamental que as empresas brasileiras contem com o apoio de políticas públicas voltadas à internacionalização, como incentivos fiscais, acesso facilitado a financiamento externo e suporte diplomático para a inserção em novos mercados. Programas de internacionalização promovidos por instituições como a Apex-Brasil, por exemplo, podem atuar como catalisadores na inserção de pequenas e médias empresas no comércio internacional.

A experiência de empresas brasileiras como Embraer, JBS e WEG evidencia que, com planejamento estratégico, inovação constante e adaptação inteligente, é possível alcançar posições de destaque no cenário global. Assim, a internacionalização deve ser compreendida não apenas como uma estratégia de crescimento, mas como um caminho para a transformação estrutural das empresas, fortalecendo sua resiliência, sua capacidade de aprendizado e sua competitividade global a longo prazo.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Andre. Internacionalização: os três pilares para crescer com segurança. Bring Consulting Blog. 2025. Disponível em: <https://bring.consulting/internacionalizacao-os-tres-pilares-para-crescer-com-seguranca/>

ARBIX, G.; CASEIRO, L. Destination and strategy of Brazilian multinationals. *Economics, Management and Financial Markets*, 6(1), 195–207. 2011.

ASSUNÇÃO, Bárbara Aline Ferreira. Internacionalização, Regulação e Inovação: Desafios e Tendências do Comércio Global Brasileiro (2021–2025). SciELO Preprints. 2025. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.13443.

BARROS, E. G. Incoterms: Uma perspectiva de uniformização da regulamentação do comércio internacional. *Percurso*, 1(28), 2019. Recuperado de <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3425>

BARTLETT, C. A. BEAMISH, P. W. Transnational management: Text, cases & readings in cross-border management (7th ed.). McGraw-Hill Education. 2014.

BEAMISH, P. W.; MORRISON, A., INKPEN, A. C.; ROSENZWEIG, P. M.. International management: Text and cases. McGraw-Hill Education. 2003.

CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J. R., RAMMAL, H. G., & ROSE, E. L. International business. Pearson Australia. 2014.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138–154. 2008. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.001>

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H., & SULLIVAN, D. P. International business: Environments and operations (15th ed.). Pearson. 2015.

FLEURY, A., & FLEURY, M. T. L. Brazilian multinationals: Competences for internationalization. Cambridge University Press. 2011.

GHEMAWAT, P. Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147. 2001.

HOLLENSEN, H. Global marketing (7th ed.). Pearson Education. 2017.

HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(2), 4–24. 2008. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/jz7qgBVyQcYjrMbXrXFq4Ns/>

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems—A network approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287–314). Croom Helm. 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

MARINHO, M., LUNA, A., & BEECHAM, S. Global Software Development: Practices for Cultural Differences. arXiv. 2018. Recuperado de <https://arxiv.org/abs/1810.02350>

NAVE, E.; FERREIRA, J. CARNEIRO, J. International entrepreneurial orientation and early internationalisation of SMEs: Does international networking orientation with competitors and non-competitors make a difference? *Journal of International Management*. v. 30, 2024.

PENG, M. W. *Global business* (5th ed.). Cengage Learning. 2021.

RATTNER, H. Globalização: Em direção a um mundo só? *Estudos Avançados*, 9(25), 65–76. 1995.
<https://www.scielo.br/j/ea/a/YfcFV5PRxty5vjRxTVZS8FC/?format=pdf&lang=pt>

ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets*. Lexington Books. 1994.

RUGMAN, A. M., & VERBEKE, A. Location, competitiveness, and the multinational enterprise. In A. M. Rugman & T. L. Brewer (Eds.), *Oxford Handbook of International Business* (pp. 150–177). Oxford University Press. 2001.

SILVA, R. N. C. da. Estratégias para internacionalização de empresas e seus principais desafios. *Revista Tópicos*. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.13950267.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação (RAI)*, 7(3), 121-149. 2010. <https://doi.org/10.5585/rai.2010448>

VIEIRA, S. R. L. Estratégias e desafios gerenciais na internacionalização de empresas: promovendo a escalabilidade, crescimento econômico e respeito à diversidade. *Revista Tópicos*. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10720311.