

## **Internacionalização de empresas: indispensabilidade organizacional no mercado global atual**

**Internationalization of companies: organizational indispensability in today's global market**

**Internacionalización de empresas: indispensabilidad organizacional en el mercado global actual**

**Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler**

Mestre em Administração

Instituição: MUST University

Endereço: 70 SW 10th StDeerfield Beach, FL 33441, EUA

E-mail: tatianekr@gmail.com

**RESUMO:** O crescimento do interesse por economias emergentes por parte das empresas tem colocado em evidência o tema internacionalização. Diante deste contexto, este artigo explora as estratégias de internacionalização empregadas por empresas brasileiras em processo de integração com o mercado externo. Atualmente, com a globalização, a emergência das empresas pequenas e médias ativas internacionalmente transformou-se uma propensão mundial. Baseando-se no referencial teórico à luz de Dalmoro, Bueno e Domingues e outros, e teoria da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, ademais realizando leituras sobre a internacionalização empresarial para demonstrar evidências sobre a internacionalização de empresas no Brasil, tem-se como objetivo demonstrar processos de internacionalização, sobretudo o contexto da internacionalização de empresas brasileiras no mercado global. Empresas transnacionais instaladas no Brasil, estimuladas pela globalização colaboram para que se forme um novo perfil de profissional para executivos. As mudanças que advêm deste processo passam a exigir que os profissionais tenham conhecimentos diferenciados para poderem atuar em um ambiente de negócios diferenciado.

**Palavras-chave:** globalização, internacionalização de empresas, economias emergentes, ambiente de negócios.

**ABSTRACT:** The growing interest in emerging economies by companies has highlighted the issue of internationalization. In this context, this article explores the internationalization strategies employed by Brazilian companies in the process of integrating with the foreign market. Currently, with globalization, the emergence of small and medium-sized companies active internationally has become a worldwide trend. Based on the theoretical framework in the light of Dalmoro, Bueno and Domingues and others, and the theory of the Nordic School of International Business, in addition to readings on corporate internationalization to demonstrate evidence of the internationalization of companies in Brazil, the objective is to demonstrate internationalization processes, especially the context of the internationalization of Brazilian companies in the global market. Transnational companies established in Brazil, stimulated by globalization, contribute to the formation of a new professional profile for executives. The changes resulting from this process now require

professionals to have differentiated knowledge in order to be able to act in a differentiated business environment.

**Keywords:** globalization, internationalization of companies, emerging economies, business environment.

**RESUMEN:** El creciente interés de las empresas por las economías emergentes ha puesto de relieve el tema de la internacionalización. En este contexto, este artículo explora las estrategias de internacionalización empleadas por las empresas brasileñas en el proceso de integración al mercado externo. Actualmente, con la globalización, la aparición de pequeñas y medianas empresas activas a nivel internacional se ha convertido en una tendencia mundial. Basado en el marco teórico a la luz de Dalmoro, Bueno y Domingues y otros, y la teoría de la Escuela Nórdica de Negocios Internacionales, además de realizar lecturas sobre la internacionalización empresarial para demostrar evidencias sobre la internacionalización de las empresas en Brasil, el objetivo es demostrar los procesos de internacionalización, especialmente el contexto de la internacionalización de las empresas brasileñas en el mercado global. Empresas transnacionales ubicadas en Brasil, estimuladas por la globalización, colaboran para crear un nuevo perfil profesional para los ejecutivos. Los cambios que se derivan de este proceso requieren que los profesionales tengan conocimientos diferentes para poder trabajar en un entorno empresarial diferente.

**Palabras clave:** globalización, internacionalización de empresas, economías emergentes, entorno empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

A área da Administração passou nos anos 90 por uma transformação em seus moldes desde a chegada de novas estruturas institucionais, que englobam parcerias estratégicas e redes corporativas.

Com os acelerados avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), o aumento e acirramento de concorrência, e especialmente a globalização da economia, um novo universo de negócios foi se desenhando.

Para Grieco (como citado em Echeveste *et al.*, 1999) a globalização não consiste no efetivo processo único e monopolítico, o que, a propósito, a indicaria como opressiva e inflexível. Desta forma, existem várias teorias informais que se estabelecem em harmonia em diversos países distintos, com suas diversas singularidades, sejam estas políticas, sociais ou econômicas. A globalização abarca regras seletivas de investimento, considerando condições macroeconômicas de mercado, estabilidade e recursos.

Segundo Wind (como citado em Echeveste *et al.*, 1999) o mercado globalizado salienta novas diretrizes para a atividade empresarial, como criação de valor, multifuncionalidade, flexibilidade e aprendizagem, formação de redes através do estreitamento dos relacionamentos intra e inter organizacionais, e tecnologia da informação. Essas instituições transnacionais têm de elaborar um conhecimento mais aprimorado de diferenças culturais que definem suas relações na esfera global. No Brasil, o aumento de consolidação de empresas ou ativos através de variadas transações financeiras articuladas entre empresas globais e empresas nacionais expõe um ritmo acelerado deixando incertezas no ar e fazendo com que haja reestruturações do mercado. Tal realidade expõe a indispensabilidade de que organizações brasileiras se planejem observando e avistando a viabilidade de sua organização internacionalizar.

O Brasil, que antes era tido apenas como um local que detinha subsidiárias de multinacionais, agora aponta como interessante ambiente internacional com expansão que, através de parcerias, fusões ou aquisições têm estado mais presentes, atuando no mundo inteiro, o que emerge a instância do aumento de análises sobre as ferramentas que estas organizações estão executando.

Este estudo adotou como metodologia a revisão bibliográfica, utilizando um referencial teórico diversificado, abrangendo tanto autores clássicos quanto perspectivas contemporâneas relacionadas às estratégias e desafios enfrentados pelas empresas no contexto de internacionalização. As próximas seções abordam conceitos fundamentais sobre globalização de mercados, analisam as principais estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações brasileiras e discutem as vantagens e os desafios decorrentes desse processo no cenário econômico atual.

## **2 GLOBALIZAÇÃO**

São diversos os aspectos que definem a globalização, entre eles o político, sociológico e econômico. Para Houaiss (como citado em Jansen *et al.*, 2005), a globalização pode ser definida no aspecto econômico e político como:

- a) intercâmbio econômico e cultural entre diversos países, devido à informatização, ao desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, à

ação neocolonialista de empresas transnacionais e à pressão política no sentido da abdicação de medidas protecionistas;

- b) espécie de mercado financeiro mundial criado a partir da união dos mercados de diferentes países e da quebra das fronteiras entre esses mercados; e
- c) integração cada vez maior das empresas transnacionais, num contexto mundial de livre-comércio e de diminuição da presença do Estado, em que empresas podem operar simultaneamente em muitos países diferentes e explorar em vantagem própria as variações nas condições locais.

A globalização tem seus pontos favoráveis e nem tão favoráveis assim, pois permite a integralização de culturas, economias, porém quando não trabalhada adequadamente potencializa concentração de renda desmedida, extinguindo oportunidades. Diante do atual cenário de pandemia do COVID-19, muitas empresas já atingiram sua internacionalização a partir dos benefícios da *internet*, expandindo através de *e-commerces* e outras iniciativas onde o digital permite redução nos custos inerentes, ampliação significativa da área de abrangência e influência, não estando mais restrito apenas a sua área de abrangência geográfica.

Dessa forma, a globalização pode ser entendida como uma evolução das transações realizadas entre as empresas ao longo dos anos, que facilitaram a oferta e compra de produtos em distintos mercados e cenários, se utilizando de tecnologias e ferramentas, considerando diferentes economias, culturas, etc.

## 2.1 GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS

O capitalismo, desde o princípio, teve como atributo a globalização por meio da fundação de uma nova ordem internacional na política, na economia e na informática. A globalização é fruto da evolução social na era do capitalismo, onde os Estados nacionais têm uma hierarquização por seu poder capital global (Mészáros, 2002).

Houve uma gradativa centralização do ambiente econômico com a globalização através da globalização/unificação dos mercados e a solidificação de três polos econômicos, o polo de mercado, o polo de tecnologia e o polo de finanças. Ainda, para Mészáros (2002) a globalização do sistema capitalista tem função totalizadora onde o Estado nacional precisa controlar a tomada de decisão uns sobre os outros.

Há, pois, para o referido autor, uma nova transformação de mercado e esse

cenário pauta-se nesta globalização, na revolução tecnológica onde a informação é simultaneamente a nova economia, e baseia-se no conhecimento da ciência e tecnologia que direcionarão esta sociedade global.

A globalização de mercado, isto é, a mudança de um sistema econômico onde os mercados domésticos são instituições particulares, isoladas umas das outras através de barreiras alfandegárias, distância geográfica, tempo e cultura, para um outro sistema em que os mercados domésticos estão se juntando e formando um único mercado global traz uma nova perspectiva para a discussão. Segundo esta perspectiva, consumidores de diferentes países estão criando um padrão global no que se refere a gostos e preferências. Em algumas indústrias caiu a expressão “mercado doméstico” evoluindo para “mercado global”. É o caso de empresas como a Coca-Cola, da Levi's, da Sony e do McDonalds.

As diferenças culturais afetam o comportamento da sociedade, ganhando bastante relevância com a globalização. Dessa forma, uma empresa que deseja atuar internacionalmente deve num primeiro momento analisar as variáveis culturais do país de interesse, não apenas transferindo a gestão nacional para o outro país, pois podem-se criar barreiras e conseqüentemente o produto/serviço não ter a aceitação desejada e implicar no fracasso da operação, caso não seja analisada. Para exemplificar: a proteína animal de origem bovina é extremamente apreciada no Ocidente, mas é proibitiva em países populosos como a Índia, do mesmo é frequentemente comercializada a granel e em outros casos é considerada iguaria, como no Japão.

A atual realidade das empresas globais faz com que haja a remodelação de sistemas econômicos, a modificação de papéis e procedimentos, a reestruturação de setores e de empresas e a constituição de alianças com empresas antes eram tidas como inimigas ou concorrentes. A globalização, nesta conjuntura, está ao dispor de organizações transnacionais que impõe as regras mercadológicas e de consumo mundialmente.

Conforme Vieira (como citado em Passador, 2006, p. 37), "em segundos, notícias dão volta ao mundo, capitais entram e saem de um país por transferências eletrônicas, e novos produtos são fabricados ao mesmo tempo em muitos países e em nenhum deles isoladamente. Fenômenos globais influenciam fatos locais e vice-versa".

Para Suen e Kimura (1997) a economia da sociedade global, assim como o relacionamento social, padrões de vida, cultura, dimensão social de Estado e política se transformaram trazendo muitos impactos no processo de integração de mercados.

E, com essas transformações surge um aspecto da globalização que é a “internacionalização” das empresas. Esta pode ser definida como meio de uma organização, que pertence a apenas um único país e que tem concorrentes nacionais, começar a competir com empresas que estão presentes em diversos países pelo mundo.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: CONCEITOS E VANTAGENS

Após a empresa analisar as possibilidades e atender a demanda nacional no país originário, ela mudaria e começaria a realizar exportação para outros países, e desta forma, o produto seria feito e continuaria no mercado, com a perspectiva de bom desempenho global e conseqüentemente de aumentar seus lucros. Assim, foi o modelo Uppsala que conferiu mais destaque na inovação de produtos e nos efeitos da economia de escala. Tendo um mercado de grande expansão facilita-se a entrada ou finalização de um produto de um país para outro. O produto que já é aceito e comercializado, por sua vez, eleva a escala e, sem depender do local onde é feito o produto, terá sempre um padrão, como McDonalds (Domingues e Bueno, 2011).

O Paradigma Eclético é outro modelo, pautado no custeio de transação para que seja deliberada a internacionalização acerca de quais as particularidades institucionais e mercadológicas instigam que se invista no exterior, formando o diferencial entre particularidades de mercado e particularidades de produtos (Dunning, como citado em Domingues e Bueno, 2011).

Quando se fala em teoria dos custos de transação, Williamson (como citado em Domingues e Bueno, 2011), diz que a escolha da atuação da organização ser no exterior leva a analisar quanto custa coordenar a atividade na estrutura organizacional, e, para tanto, cria-se subsidiária internacional, e o custeio da transação operacional pelo mercado, é feito através do licenciamento da marca ou exportação. Assim, a organização escolherá o tipo de internacionalização que lhe traga menos custos. Ainda, o modelo do Paradigma Eclético utiliza a teoria da internacionalização de Buckley e Casson (como citado em Domingues e Bueno, 2011, p.

2), onde “a empresa internaliza ou integra as transações ineficientes ou dispendiosas realizadas pelo mercado”.

A organização que opera fora de seu mercado originário tem a possibilidade de desempenhar atividades internas e, assim sendo, não assumir transações infrutíferas do mercado externo, deste modo, conquista bônus por conservar a propriedade do conhecimento interno. Essa propriedade faz com que a empresa tenha vantagem de localização direcionando ao investimento, podendo optar pela melhor condição, como salários reduzidos, profissionais especializados, entre outros (Dunning, como citado em Domingues e Bueno, 2011). A empresa tem acesso de como será o investimento.

É necessário que o gestor reúna informações para que tome as melhores decisões na hora de administrar as etapas da internacionalização, e habitualmente o gestor não sabe minuciosamente todas as etapas até vivenciá-la, somente depois que ele já está inserido no mercado exterior. De tal modo, deve-se considerar que além da aptidão de escolha, haja capacidade de alocar recursos apropriados para obter sucesso neste meio, observando possíveis resistências quando do confronto à internacionalização em uma região culturalmente mais distante em comparação a atuação atual da empresa. Tal situação leva a uma circunstância de aprendizado sobre a própria empresa, setor mercadológico e sobre a competência da internacionalização empresarial em outros mercados (Cyert e March, 1963; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, como citado em Domingues e Bueno, 2011).

Para Nordström e Vahlne (1992, como citado em Domingues e Bueno, 2011) há correlação entre tipo e o crédito da grandeza de mercado e variantes econômicas, entretanto, os autores analisam que quando a internacionalização já é muito desenvolvida, o distanciamento psíquico é espontaneamente ultrapassado pela forte competitividade e outras vertentes.

Uma das maneiras mercadológicas internacionais mais notáveis é aliar-se estrategicamente com outras empresas, o que permite acessar recursos internacionais para produzir e comercializar, desta forma, podem ser identificadas outras variantes que favorecem processos diferenciados como fusões, criando rede cooperativa, aquisições internacionais, entre outros.

Segundo análise de Freire (2001, como citado em Hilal e Hemais, 2003), sobre internacionalizar uma instituição brasileira de cosméticos e perfumaria, o modelo tradicional sustentado por Johanson e Vahlne (1977, 1990, como citado em Hilal e

Hemais, 2003), que defende que as empresas a medida que se internacionalizam adquirem experiência internacional, ao mesmo tempo em que elevam seu nível de conhecimento, foi, parcialmente, comprovado no estudo sobre essa empresa. Todavia, algumas críticas de autores da Escola Nórdica que depois de passarem pelos primeiros estágios, as instituições podem pular etapas, aparentam pertinentes. Estas etapas a serem puladas no caso, podem estar relacionadas a circunstância de que a internacionalização da empresa foi realizada através de lojas e que quando se faz a implantação de uma franquia, não existem os estágios iniciais para a organização passar.

Outro ponto de destaque no estudo mencionado acima é a função desempenhada pelas pessoas - equipes, times - que realizam contatos durante a internacionalização da organização. É possível concluir que as particularidades dos integrantes da equipe e suas personalidades aparentam influenciar o destino da empresa. Teoricamente, quanto mais a alta cúpula estiver disposta a aceitar riscos, mais as empresas se difundem em novas oportunidades de negócios.

É certo que outros estudos apontam e/ou abrangem teorias, entendimentos, e até mesmo compreensões sobre o tema de internacionalização de empresas. Apresentou-se nesta seção um recorte temático objetivando uma discussão dialética e dialógica entre os textos.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Com a globalização, as inseguranças em processos, negociações, etc., aparecem ainda mais fortes e estas precisam ser levadas em consideração com bastante atenção por parte das empresas. Quando as incertezas aparecem, mas, são desconsideradas pelas organizações, existem riscos inerentes para as mesmas, de que elas determinem estratégias que não consigam se preservar das ameaças e que as impossibilitem de desfrutar de oportunidades mais favoráveis.

Quando há incerteza do ambiente, por exemplo, é necessária uma estratégia para deixar as organizações longe de ameaças e se tornarem competitivas no mercado dentro de seu país ou com organizações de outros países (Knight, 2000, como citado em Jansen *et al.*, 2005).

Neste caso, é possível pautar-se em algumas estratégias para adentrar no



mercado internacional. As cinco estratégias de expansão internacional, conforme algumas características da maneira de entrada são segundo Suen e Kimura (1997, p. 2): o investimento solo, a aquisição internacional, a fusão internacional, a formação de *joint-ventures* internacionais e as alianças estratégicas para cooperação internacional, conforme mostra a figura 1.

Figura 1. Estratégias de Internacionalização



Fonte: Suen e Kimura (1997, p.2).

A fim de elucidar cada uma das estratégias de expansão internacional, sob a perspectiva da sua principal definição e tendo como referencial os autores Suen e Kimura (1997), a autora elaborou um quadro explicativo, conforme pode ser visto abaixo.

Quadro 1. Estratégias de Expansão Internacional

<b>Investimento Direto Solo Internacional</b>	<b>Aquisição Internacional</b>	<b>Fusões Internacionais</b>	<b>Joint-Ventures Internacionais</b>	<b>Alianças Estratégicas</b>
Transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para um país estrangeiro por meio de um investimento direto e sem a ajuda de parceiros.	Transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para outra de outro país, há um controle acionário por parte de uma empresa sobre a outra.	Semelhante a característica da aquisição internacional, onde duas empresas se juntam e formam uma nova empresa, com nova identidade.	Duas organizações, uma local e outra estrangeira, se juntam para explorar alguma atividade, por tempo limitado, sem que percam a identidade individual de cada uma.	Acordo entre duas organizações para que trabalhem juntas, combinando recursos e técnicas.
Lenta, riscos de insucesso devido choques culturais.	É muito utilizada, riscos tendem a ser menores.	Risco de insucesso quando há gestão por parte de apenas uma organização.	Pode ser montada a partir do zero em um país, ou utilizando ativos que possuam em algum país. Maior chance de sucesso quando a administração é feita por uma das partes.	Melhor desempenho internacionalmente, mais recomendada para entrada em um novo mercado externo.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Suen e Kimura, 1997, p.4-8.

Analisa-se, então, que há diferenciados modos de interpelação aos meios de internacionalizar as organizações. Mações e Dias (2001, como citado em Dalmoro, 2011) colocam que a internacionalização se pauta na tomada de decisão estratégica, onde os produtos mercadológicos internacionais são identificados, possuindo controle sobre o composto de *marketing*: preço, propaganda, produto e distribuição.

Analisando-se que mercados emergentes são inclinados a competir globalmente, investidores estrangeiros e consultores exercem pressão para que instituições de mercados emergentes operem em concordância com as concepções dos mercados dos países desenvolvidos e encolham seu intuito para negociação.

É sabido que existem diferenças entre os mercados, de ordem econômica, social, cultural, etc., sendo assim, se faz necessário conhecer as estratégias empresariais e adaptá-las aos contextos tanto internos quanto externos quando empresas emergentes buscam inserção no mercado global. Para Khanna e Palepu (1997, como citado em Domingues e Bueno, 2011), determinadas distinções no cenário de países emergentes existem nos mercados do produto, uma vez que tanto vendedores quanto compradores enfrentam dificuldades com a escassez de informações.

Na ausência de informações gerenciais para tomadas de decisões envolvendo entrada, permanência, saída do mercado externo por parte das empresas emergentes, estas acabam sofrendo impacto na comercialização dos seus produtos, uma vez que, os potenciais clientes não possuem identificação com a marca, afetando sua credibilidade momentaneamente. Contudo, após gerar essa confiança e estreitar a relação com os clientes, a empresa acaba se transformando em uma grande potência perante a concorrência, sejam empresas locais ou estrangeiras que queiram adentrar neste mercado.

E, há que se levar em consideração que, relacionamento de matriz e quem vai subsidiar se diferencia conforme o contexto econômico e social, ou como o modo como cada empresa multinacional estabelece seus padrões de controle, grau e tipos de controle sobre as empresas subsidiárias internacionais, se alterando em face teórica e modelos de internacionalização que já existem e das peculiaridades das organizações multinacionais emergentes (Child *et al.*, 2000; Farley *et al.*, 2004, como citado em Domingues e Bueno, 2011).

Na visão da Escola Nórdica não há necessidade que a instituição conheça um mercado em específico, e sim utilizar da experiência internacional em outros mercados (Hilal e Hemais, 2003).

É sugerido por Gammeltoft *et al.* (2010, como citado em Domingues e Bueno, 2011) que sejam realizados estudos em três opções deste tipo de empresas: primeiro ampliar o desígnio das atuais teorias, desta forma, dilatando o estudo das formas de benefícios que as instituições podem conquistar; como habilita-se politicamente e como é seu relacionamento com a esfera governamental que as instituições podem fortalecer; e, a capacidade que essas empresas têm de progredir mesmo em circunstâncias adversas ou desfavoráveis.

Instituições do Brasil mesmo as já internacionalizadas têm dependência pelas várias transformações e mudanças na economia, para, enfim, obterem condições para atuarem internacionalmente. Vale ressaltar que essas mudanças só começaram a gerar resultados em 2004, primeiro mandato do governo Lula, quando a economia brasileira foi remodelada e passa a se pautar em economia emergente. Foram muitas as ações realizadas, o que foi imprescindível para transformar o Brasil em um país que atraísse olhares de investidores e para a entrada de capital produtivo, ou seja, empresas internacionais começaram a se firmar no Brasil através de suas filiais

(Lacerda, 2004; Batista, 2005, como citado em Domingues e Bueno, 2011).

Entretanto, para que o Brasil fosse alicerçado no mercado internacional, foi necessário introduzir instituições do Brasil em países no exterior. Os mesmos autores citados anteriores, Lacerda; Batista (2004; 2005, como citado em Domingues e Bueno, 2011) afirmam que as instituições do Brasil que estavam em melhores condições econômicas começaram então a passar pela internacionalização. Foi observado pelos autores que a internacionalização não é apenas para empresas de grande porte. Assim como em outros países, empresas médias e pequenas passam a se desenvolver a partir de consórcios e arranjos produtivos para se conectarem a mercados internacionais.

Ainda que o Brasil tenha realizado diversas transformações, que haja esforço crescente para que seu ambiente se torne competitivo e estar entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil ainda no que diz respeito a competitividade, fica em posição secundária, como dizem Cyrino *et al.* (2010, p.93, como citado em Domingues e Bueno, 2011): “a inserção internacional do Brasil é ainda extremamente tímida, quando comparada a países desenvolvidos e em desenvolvimento”. A realidade é que investimentos estrangeiros têm sido mais atraídos na chamada “internacionalização de fora para dentro”, enquanto o sentido contrário ainda é fraco.

Relatam ainda os autores que as grandes instituições do Brasil já possuem uma receita significativa pelo fato de já realizarem uma parcela significativa de transações no exterior, porém sua internacionalização ainda é primitiva. Ademais, de acordo com os autores, as instituições do Brasil priorizam a estratégia a partir do Modelo de Uppsala, uma estratégia gradualista de internacionalização, especialmente pela falta de linha de financiamento e investimento por parte do Brasil nestas empresas para a atuação externa.

É evidenciado desta forma, que ainda existem muitos obstáculos a serem vencidos para que mais empresas brasileiras sejam internacionalizadas. Entretanto, não se pode deixar de notar que há uma mudança efetiva na internacionalização, onde diversas empresas têm feito a estratégia de aliança com empresas estrangeiras para conseguir entrar no mercado externo, além disso usam também de aquisições e criação de filiais em outros países.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, fundamentada em uma revisão bibliográfica abrangente que contempla tanto contribuições de autores clássicos quanto perspectivas contemporâneas sobre internacionalização empresarial. Para tanto, a pesquisa realizou uma análise detalhada dos principais modelos teóricos, especialmente o Modelo de Uppsala, o Paradigma Eclético e as contribuições da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, além de considerar autores como Dalmoro, Bueno e Domingues. A seleção dessas abordagens permitiu estabelecer um diálogo entre diferentes perspectivas acadêmicas, destacando as estratégias adotadas por empresas brasileiras e identificando vantagens, desafios e particularidades relacionadas ao contexto das economias emergentes no cenário global atual.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise desenvolvida evidenciou que as empresas brasileiras têm utilizado majoritariamente estratégias de internacionalização gradualistas, conforme descrito pelo Modelo de Uppsala. Observou-se que inicialmente as empresas começam suas operações internacionais por meio de exportações diretas ou indiretas, progredindo gradativamente para estágios mais complexos como alianças estratégicas, *joint-ventures* e aquisições internacionais. Tal prática evidencia uma cautela inicial, compreensível frente às incertezas e ao impacto das diferenças culturais e econômicas existentes nos mercados externos. Observou-se também que o uso crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem facilitado significativamente esses processos, reduzindo custos operacionais e permitindo um acesso mais ágil e eficiente aos mercados internacionais.

Adicionalmente, identificou-se que as empresas brasileiras têm explorado cada vez mais as estratégias de cooperação internacional, através de parcerias estratégicas e alianças internacionais, como um meio eficaz para superar barreiras de entrada em novos mercados. Essa abordagem permite às empresas brasileiras acessar rapidamente recursos, tecnologias e conhecimentos específicos locais, mitigando assim riscos de mercado. Contudo, constatou-se que ainda há uma lacuna

expressiva na preparação estratégica e na qualificação técnica das equipes internas para lidar com os desafios impostos pelo ambiente globalizado, indicando a necessidade de investimentos em capacitação e em estratégias adaptativas para potencializar as chances de sucesso das iniciativas de internacionalização.

## **5 CONCLUSÃO**

Para conseguirem encarar uma concorrência cada vez mais globalizada, as empresas encaminharam-se em busca de uma estratégia global onde obtiveram uma maior habilidade competitiva e se incorporaram em redes de relações maiores e mais dinâmicas.

Através da globalização da economia, há uma oportunização para as empresas de terem um acesso maior, mais rápido e mais simplificado do que elas já tiveram em algum outro momento em mercados ao redor do mundo. Os produtos são vendidos em maior variedade, em maior quantidade e em mais países.

Atualmente, o acesso à informação e as tecnologias que são disponibilizadas para as organizações, permitem que estas tenham mais conhecimento sobre os mercados onde querem transacionar e, assim sendo, possibilita que os riscos de fracasso sejam reduzidos. Ainda assim, não deixa de ser imprescindível que as empresas, que além de conhecerem as vantagens de sua internacionalização, saibam também dos riscos que podem correr e quais procedimentos técnico-administrativos circundam as transações no mercado internacional.

A internacionalização de empresas tem sido um tema que tem passado por uma progressiva evolução e tem sido pauta para diversos trabalhos, e este acontecimento se deve, em especial, pelo potencial processo de globalização dos mercados. Entretanto, devido a sua grande abrangência, estudos como este, são adequados para agregar a teoria que já existe e contribuir com o avanço de novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

DALMORO, M. Fatores inerentes ao processo de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e performance exportadora. *SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*. v. 11, n. 2, p. 41-52, 2011. Rio Grande do Sul. Disponível em <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/779/275>. Acesso em 09 abr. 2022.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. *XXXV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/ESO2574.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO2574.pdf). Acesso em 09 abr. 2022.

ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. **Perfil do executivo no mercado globalizado**. 1999. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-12.pdf>. Acesso em 09 abr. 2022.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003. Disponível em <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/203>. Acesso em 09 abr. 2022.

JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, R. G.; JANSEN, J. U. **Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico**. 2005. Disponível em <http://old.scielo.br/pdf/gp/v12n3/28028.pdf>. Acesso em 09 abr. 2022.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

PASSADOR, C. S. **A educação rural no Brasil: o caso da escola de campo no Paraná**. São Paulo: Annablume, 2006.

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 2, n. 5, 1997. Disponível em [http://www.suen.com.br/papers/fusao\\_e\\_aquisicao\\_1997.pdf](http://www.suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf). Acesso em 09 abr. 2022.