

# REVISTA TÓPICOS

---

## ESTRATÉGIAS E DESAFIOS GERENCIAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: PROMOVENDO A ESCALABILIDADE, CRESCIMENTO ECONÔMICO E RESPEITO À DIVERSIDADE

DOI: 10.5281/zenodo.10720311

*Sônia da Rocha Lima Vieira<sup>1</sup>*

### RESUMO

Este artigo aborda as estratégias e desafios gerenciais envolvidos na internacionalização de empresas em um mundo globalizado. Explora-se a exportação, alianças estratégicas, investimento direto no mercado estrangeiro, adaptação de produtos e serviços, e a criação de uma cultura organizacional global. Em paralelo, são discutidos os desafios, incluindo barreiras culturais e linguísticas, riscos políticos e econômicos, gestão da cadeia de suprimentos, concorrência local e gestão da diversidade. Nesta abordagem vamos explorar o nível de impacto organizacional e seus desdobramentos em todas as áreas, enfatizado as aplicações dos desafios da gestão de pessoas. Haverá uma pesquisa bibliográfica com sustentação teórica enriquecendo de forma contributiva quanto a esta temática e conclui-se enfatizando a importância de abordagens adaptativas e

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

inclusivas para promover o sucesso internacional, bem como o crescimento econômico e o respeito à diversidade cultural, sem deixar de mencionar a grandiosidade do desafio principalmente cultural que rompe muitas ideias preconcebidas e mudança de paradigmas no processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Cultura, Desafios

## *ABSTRACT*

This article addresses the strategies and managerial challenges involved in the internationalization of companies in a globalized world. Exports, strategic alliances, direct investment in the foreign market, adaptation of products and services, and the creation of a global organizational culture are explored. In parallel, challenges are discussed, including cultural and language barriers, political and economic risks, supply chain management, local competition and diversity management. In this approach we will explore the level of organizational impact and its consequences in all areas, emphasizing the applications of people management challenges. There will be a bibliographical research with theoretical support enriching in a contributory way regarding this theme and it concludes by emphasizing the importance of adaptive and inclusive approaches to promote international success, as well as economic growth and respect for cultural diversity, without forgetting to mention the grandeur of the challenge, mainly cultural, which breaks many preconceived ideas and changes paradigms in the internationalization process.

**Keywords:** Internationalization, Culture, Challenges

# REVISTA TÓPICOS

---

## 1 Introdução

No cenário atual, caracterizado por uma crescente interconexão entre os mercados globais, a internacionalização de empresas emerge como um imperativo estratégico para aquelas que buscam expandir suas operações além das fronteiras nacionais. A globalização dos negócios trouxe consigo uma série de oportunidades econômicas, mas também desafios gerenciais complexos que requerem abordagens estratégicas cuidadosamente planejadas e adaptáveis.

A expansão para mercados internacionais oferece às empresas a chance de diversificar sua base de clientes, explorar novas fontes de receita e aproveitar economias de escala. No entanto, esse processo não é isento de desafios. Desde questões relacionadas a barreiras culturais e linguísticas até riscos políticos e econômicos, as empresas enfrentam uma série de obstáculos que podem afetar sua capacidade de alcançar sucesso internacional. Segundo ROGERS, (2021, p. 53) “Oferecer um serviço mais perto, mais fácil ou mais rápido ajuda a empresa a criar, continuamente, valor adicional para os clientes e a conquistar a lealdade deles”.

Neste contexto, é crucial compreender não apenas as estratégias disponíveis para a internacionalização, como exportação, alianças estratégicas e investimento direto estrangeiro, mas também os desafios gerenciais inerentes a cada uma dessas abordagens. Além disso, a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão emerge como um elemento fundamental para o sucesso em mercados internacionais diversificados e multiculturalmente ricos.

# REVISTA TÓPICOS

---

*Sendo a exportação a estratégia mais básica de extroversão internacional, entende-se a mesma como sendo uma forma de internacionalização primária, enquanto que todas as outras estratégias de internacionalização empresarial serão classificadas no texto como internacionalização secundárias, uma vez que estas demandam maior comprometimento, investimento e conseqüentemente acarretam mais riscos corporativos (Senhoras, 2011, p31).*

Portanto, este artigo se propõe a objetivar quanto a explorar de forma aprofundada as estratégias e os desafios gerenciais enfrentados pelas empresas durante o processo de internacionalização. Ao compreender melhor esses aspectos, as empresas podem estar mais bem preparadas para maximizar suas chances de sucesso nos mercados internacionais, impulsionando não apenas seu próprio crescimento econômico, mas também contribuindo para o desenvolvimento global e o respeito à diversidade cultural. O método de estudo bibliográfico será aplicado por ser um projeto focado para a discussão de um assunto específico.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

## **2 Principal meio e estratégias para entrada nos mercados internacionais**

A exportação é muitas vezes a primeira etapa no processo de internacionalização de empresas, permitindo-lhes testar as águas em mercados estrangeiros antes de realizar investimentos mais substanciais, neste contexto a estratégia oferece às empresas a oportunidade de avaliar a demanda por seus produtos ou serviços em diferentes países e regiões, bem como identificar possíveis obstáculos regulatórios ou culturais. Além disso, a exportação pode ajudar as empresas a diversificar seus fluxos de receita, reduzindo sua dependência de mercados domésticos voláteis.

Uma abordagem mais usual se aplica em estabelecer parcerias com empresas locais nos mercados de destino e isso é uma estratégia eficaz para superar obstáculos como barreiras culturais e regulatórias, além de fornecer acesso imediato a recursos e conhecimentos locais. Essas alianças permitem que as empresas compartilhem riscos e custos, enquanto se beneficiam da experiência e da rede de contatos de seus parceiros locais.

Todas as parcerias criadas estrategicamente podem facilitar a entrada em mercados altamente competitivos, onde a penetração isolada seria desafiadora, desta forma o IDE (Investimento Direto Estrangeiro) envolve o estabelecimento de presença física em mercados estrangeiros, por meio da criação de subsidiárias, joint ventures ou aquisições. Essa estratégia oferece às empresas maior controle sobre suas operações internacionais, permitindo-lhes adaptar suas estratégias de acordo com as condições do mercado local. Além disso, o IDE pode facilitar a transferência de

# REVISTA TÓPICOS

---

tecnologia e conhecimento para o mercado estrangeiro, criando vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo.

*Antes de entrar na discussão das modalidades de internacionalização via IED. Faz-se necessário entender o que é IED. Em termos técnicos, de acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) o investimento estrangeiro direto é o investimento para aquisição acionária de pelo menos 10% do poder de voto de uma empresa em outro país, seja ela já existente.(Senhoras, 2011, p35).*

### **3 Adaptação de Produtos e Serviços**

Ao adaptar produtos e serviços às necessidades e preferências dos consumidores locais é fundamental para o sucesso nos mercados internacionais. Essa estratégia não se limita apenas à modificação de produtos, mas também envolve ajustes nas estratégias de marketing, embalagens e até mesmo no modelo de negócios para se alinhar com as

# REVISTA TÓPICOS

---

expectativas do mercado local. Ao personalizar suas ofertas, as empresas podem ganhar a confiança e a lealdade dos consumidores locais, diferenciando-se da concorrência e construindo uma base sólida de clientes.

*Por fim, há de serem consideradas a emergência e a influência de organismos internacionais no bojo das transformações da economia internacional, nas últimas décadas. Dados os diferentes graus de vulnerabilidade dos países diante da volatilidade da economia mundial, além da disputa por recursos naturais e mercados internacionais, as instituições internacionais surgem como palco para as discussões de temas e para acomodação de interesses dos países na diversificada agenda internacional. À medida que surge uma convergência de interesses no interior dessas instituições, aumenta a legitimidade e a pressão político-econômica de suas demandas sobre o sistema internacional. (Valdez, 2019, p7)*

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão é essencial para o sucesso da internacionalização. Uma cultura globalmente inclusiva incentiva a colaboração entre equipes de diferentes origens culturais, promovendo a inovação e a criatividade e ainda economicamente atenta aos cenários dos países economicamente relacionado e comumente voláteis. Além disso, uma cultura organizacional diversificada pode ajudar as empresas em relação a composição de um time preparado e direcionado ao mercado internacional que não apenas atenda as exigências deste novo perfil de clientes e também colabora no amadurecimento e perpetuidade nestes mercados. No entanto esta é uma matéria extremamente complexa quando identificamos o mercado nacional onde a qualificação da mão de obra seja para qualquer aplicação e atividade é um desafio a se considerar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A internacionalização de empresas oferece oportunidades significativas de crescimento econômico e expansão global, mas não sem uma série de desafios gerenciais complexos. Ao longo deste artigo, exploramos diversas estratégias, desde a exportação até o estabelecimento de uma cultura organizacional globalmente inclusiva, e discutimos os desafios enfrentados por empresas que buscam operar em mercados internacionais diversificados.

# REVISTA TÓPICOS

---

É evidente que a adaptação é a chave para o sucesso da internacionalização. As empresas devem ser capazes de adaptar seus produtos, serviços e estratégias de marketing às necessidades e preferências dos consumidores locais, ao mesmo tempo em que promovem uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão. Isso não apenas aumentará sua aceitação nos mercados internacionais, mas também promoverá a inovação e a criatividade dentro da organização.

Além disso, a gestão eficaz dos desafios, como barreiras culturais e linguísticas, riscos políticos e econômicos, e complexidades na cadeia de suprimentos, é essencial para garantir o sucesso internacional. Isso requer uma abordagem proativa e estratégica, com uma análise contínua do ambiente externo e uma resposta ágil a mudanças nas condições de mercado.

Ao superar esses desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas pelos mercados internacionais, as empresas não apenas impulsionam seu próprio crescimento econômico, mas também contribuem para o desenvolvimento global e o respeito à diversidade cultural. Em última análise, a internacionalização bem-sucedida requer um equilíbrio entre a busca de oportunidades de expansão e a gestão eficaz dos riscos inerentes a esse processo dinâmico e desafiador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GERRA , Thiago Thadeu Araújo; SENHORA, Elói Martins, Evolução da internacionalização empresarial brasileira. Boa vista: Editora da UFRR,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

2015, 241 p.

Rogers, David L. (2021). Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital, 1. Ed. São Paulo: Autêntica Business.

Valdez, Robson Coelho Cardoch, Subindo a escada: a internacionalização de empresas nacionais no governo Lula, 1 ed, Curitiba, Appis, 2019, 243 p.

<sup>1</sup> Graduação. Especialização. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail [rochalima.sonia@gmail.com](mailto:rochalima.sonia@gmail.com)