REVISTA TÓPICOS

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS NO CONTEXTO GLOBAL ATUAL

DOI: 10.5281/zenodo.15308030

Ricardo Aparecido Tanaka¹

RESUMO

A internacionalização de empresas brasileiras é uma estratégia crucial para expandir mercados, aumentar competitividade e promover desenvolvimento econômico. Este artigo analisa as estratégias de acesso definidas por empresas no movimento de internacionalização, considerando motivações, desafios e oportunidades no contexto global atual. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada na revisão sistemática da literatura, para construir uma base teórica sólida sobre as perspectivas motivacionais, globalização e regulamentação comercial (Incoterms), o estudo explora como tecnologias da informação, parcerias estratégicas e adaptações culturais que moldam o sucesso em mercados emergentes, como China, Índia e Brasil. A análise destaca a importância de estratégias simples, convenientes e flexíveis, apoiadas por integração digital e conhecimento local, para superar barreiras regulatórias, culturais e logísticas.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Palavras-chave: Internacionalização. Mercados Emergentes. Globalização. Transformação Digital.

ABSTRACT

The internationalization of Brazilian companies is a crucial strategy for expanding markets, enhancing competitiveness, and promoting economic development. This article analyzes the market access strategies defined by companies in the internationalization process, considering motivations, challenges, and opportunities within the current global context. Employing a qualitative approach based on a systematic literature review, the research builds a robust theoretical foundation by exploring motivational perspectives, globalization, and commercial regulation (Incoterms). The study investigates how information technologies, strategic partnerships, and cultural adaptations shape success in emerging markets such as China, India, and Brazil. The analysis underscores the importance of simple, convenient, and flexible strategies, supported by digital integration and local knowledge, to overcome regulatory, cultural, and logistical barriers.

Keywords: Internationalization, Emerging Markets, Globalization, Digital Transformation.

1 Introdução

A internacionalização de empresas é um processo estratégico que envolve a expansão das operações além das fronteiras nacionais, visando acessar novos mercados, diversificar receitas e aumentar a competitividade (CAVUSGIL & KNIGHT, 2015). No contexto brasileiro, a internacionalização é motivada por fatores como saturação de mercados

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

domésticos, busca por economias de escala e acesso a recursos avançados (DUNNING, 1993; OLIVEIRA & BORINI, 2012). Contudo, o sucesso nesse movimento depende de estratégias bem definidas que contemplem os desafios do ambiente global, incluindo diferenças culturais, barreiras regulatórias e concorrência intensa (GHEMAVAT, 2007).

Este artigo integra perspectivas de três estudos: a análise motivacional da internacionalização de empresas brasileiras (OLIVEIRA & BORINI, 2012), os impactos da globalização em direção a um mercado unificado (HELD & MCGREW, 2007), e a uniformização do comércio internacional via Incoterms (COELHO & ALMEIDA, 2018). A partir dessas lentes, examinamos as estratégias de acesso ao mercado, com foco em simplicidade, conveniência, ubiquidade e flexibilidade, conforme ROGERS (2021), e exploramos sua aplicação em mercados emergentes (China, Índia, Brasil). A transformação digital e parcerias locais são destacadas como facilitadores, enquanto barreiras institucionais e culturais são analisadas como desafios.

2 Estratégias de Internacionalização

2.1 Internacionalização e Motivações

A internacionalização é definida como um processo contínuo de expansão global, impulsionado por motivações econômicas, estratégicas e competitivas (CAVUSGIL & KNIGHT, 2015). Segundo OLIVEIRA e BORINI (2012), empresas brasileiras são motivadas por fatores como acesso a mercados maiores, redução de dependência do mercado doméstico

REVISTA TÓPICOS

e busca por tecnologias avançadas. DUNNING (1993) reforça que a internacionalização permite acesso a recursos e inovações, melhorando eficiência e produtividade. Essas motivações alinham-se à perspectiva do Paradigma Eclético, que destaca vantagens de propriedade, localização e internalização como drivers da expansão (DUNNING, 2000).

Globalização e Integração de Mercados

A globalização, descrita por HELD e MCGREW (2007) como a integração de mercados em direção a um “mundo só”, é impulsionada pela redução de barreiras comerciais, liberação de mercados e integração financeira. Mercados emergentes, responsáveis por 50% do PIB global e 70% do crescimento econômico (Banco Mundial, 2023), são centrais nesse processo. China (US\$ 14 trilhões de PIB), Índia (US\$ 2 trilhões) e Brasil (US\$ 2 trilhões) oferecem oportunidades devido a suas populações expressivas e crescimento, mas apresentam desafios institucionais, culturais e logísticos (KHANNA & PALEPU, 2010).

As estratégias de internacionalização podem se adaptar a mercados com elevada instabilidade política e econômica por meio de uma abordagem flexível e adaptativa. Segundo JOHANSON e VAHLNE (1977), "a internacionalização é um processo gradual, no qual a empresa aumenta sua presença no mercado internacional de forma gradual" .

Além disso, a diversificação é uma estratégia importante para reduzir os riscos associados à instabilidade política e econômica. Segundo PORTER (1980), "a diversificação pode ser uma forma eficaz de reduzir os riscos,

REVISTA TÓPICOS

pois permite que a empresa espalhe seus riscos por diferentes mercados e setores".

A parceria estratégica também é uma opção para as empresas que desejam entrar em mercados com elevada instabilidade política e econômica. Segundo BEAMISH e INKPEN (1995), "as parcerias estratégicas podem ser uma forma eficaz de entrar em mercados internacionais, pois permitem que as empresas compartilhem riscos e benefícios com parceiros locais".

Além disso, a flexibilidade é fundamental para as empresas que operam em mercados com elevada instabilidade política e econômica. Segundo BARLETT e GHOSHAL (1989), "a flexibilidade é uma característica importante para as empresas que operam em mercados internacionais, pois permite que elas se adaptem rapidamente às mudanças no ambiente" .

As estratégias de internacionalização podem se adaptar a mercados com elevada instabilidade política e econômica por meio de uma abordagem flexível e adaptativa, diversificação, parcerias estratégicas e flexibilidade.

2.2 Incoterms e Uniformização Comercial

Os Incoterms (International Commercial Terms), analisados por COELHO e ALMEIDA (2018), desempenham um papel fundamental na uniformização das responsabilidades no comércio internacional, reduzindo ambiguidades em contratos de compra e venda. Desenvolvidos pela Câmara de Comércio Internacional (ICC), esses termos estabelecem claras divisões de obrigações, custos e riscos entre compradores e vendedores,

REVISTA TÓPICOS

promovendo maior segurança jurídica e eficiência nas transações globais. Termos como FOB (Free on Board), que transfere a responsabilidade ao comprador assim que a mercadoria é embarcada, e CIF (Cost, Insurance, Freight), onde o vendedor cobre custos, seguro e frete até o porto de destino, facilitam a logística e a gestão de custos, sendo essenciais para empresas que operam em mercados diversificados com regulamentações complexas (COELHO & ALMEIDA, 2018).

A adoção de Incoterms é particularmente crítica para empresas brasileiras, que enfrentam desafios regulatórios em mercados como China e Brasil. Na China, onde barreiras protecionistas e exigências de conformidade são comuns, o uso de Incoterms, como DAP (Delivered at Place), ajuda a clarificar responsabilidades em entregas complexas, minimizando disputas contratuais (HOUT & MICHAEL, 2014). No Brasil, a alta carga tributária e a burocracia portuária tornam termos como DDP (Delivered Duty Paid) vantajosos, pois o vendedor assume os custos de impostos e desembaraço aduaneiro, simplificando a entrada de produtos (FLEURY & OLIVEIRA, 2015). Assim, os Incoterms oferecem uma linguagem comum que transcende diferenças legais e culturais, permitindo que empresas brasileiras otimizem suas operações em cadeias de suprimento globais.

Além disso, os Incoterms contribuem para a competitividade ao reduzir custos operacionais e melhorar a previsibilidade nas transações. Por exemplo, em mercados emergentes como a Índia, onde a infraestrutura logística é fragmentada, o uso de termos como EXW (Ex Works) pode ser estratégico para empresas que desejam transferir custos logísticos ao

REVISTA TÓPICOS

comprador, enquanto CIF é preferido em exportações marítimas para garantir controle até o destino (KUMAR & SETHI, 2016). A escolha adequada do Incoterm, conforme COELHO e ALMEIDA (2018), depende do nível de controle que a empresa deseja manter sobre a logística e dos acordos comerciais com parceiros locais, destacando a necessidade de conhecimento técnico para maximizar benefícios.

A relevância dos Incoterms no contexto atual é amplificada pela globalização e pela crescente digitalização do comércio. A integração de tecnologias, como sistemas de rastreamento baseados em IoT, permite monitorar o cumprimento das obrigações definidas pelos Incoterms em tempo real, aumentando a transparência nas cadeias de suprimento (VASCONCELOS, 2017). Para empresas brasileiras, investir em capacitação sobre Incoterms e alinhar sua aplicação com ferramentas digitais é essencial para navegar as complexidades do comércio internacional, garantindo eficiência e conformidade em mercados diversificados como China, Índia e Brasil.

2.3 Estratégias de Acesso e Transformação Digital

ROGERS (2021) enfatiza que estratégias de acesso devem ser simples, convenientes, ubíquas e flexíveis para conquistar clientes globais. Isso inclui modalidades como exportação direta, joint ventures, franchising, subsidiárias e parcerias locais, cada uma adaptada às especificidades de mercados internacionais (HITT et al., 2017). A transformação digital, conforme JOHANSON e VAHLNE (2009), suporta essas estratégias ao facilitar comunicação, colaboração e eficiência em equipes globais.

REVISTA TÓPICOS

Tecnologias como EDI (Electronic Data Interchange) e IoT (Internet das Coisas) otimizam cadeias de suprimentos e análises de mercado, permitindo maior agilidade e precisão nas operações internacionais (VASCONCELOS, 2017).

A simplicidade e conveniência das estratégias de acesso são particularmente relevantes em mercados emergentes, onde a infraestrutura pode ser um obstáculo. Por exemplo, a exportação direta é eficaz para empresas que buscam entrada rápida com baixo investimento, enquanto joint ventures, como aquelas exigidas na China, permitem compartilhar riscos e acessar conhecimento local (LUO & CHILD, 2015). O franchising, por sua vez, é ideal para marcas que necessitam de adaptação cultural, como redes de fast-food na Índia que oferecem cardápios vegetarianos (KUMAR & SETHI, 2016). A ubiquidade, destacada por ROGERS (2021), é amplificada por plataformas digitais que conectam consumidores globais, como marketplaces que integram vendedores brasileiros a compradores asiáticos.

A flexibilidade das estratégias de acesso também é potencializada pela transformação digital, que permite ajustes rápidos às mudanças de mercado. Tecnologias como IoT possibilitam o monitoramento em tempo real de estoques e entregas, enquanto o EDI agiliza a troca de dados comerciais entre parceiros, reduzindo erros e custos (VASCONCELOS, 2017). Além disso, ferramentas analíticas baseadas em big data ajudam empresas a identificar tendências de consumo e personalizar ofertas, como no caso de varejistas brasileiros que adaptam preços dinamicamente em

REVISTA TÓPICOS

mercados voláteis como o Brasil (FLEURY & OLIVEIRA, 2015). Essa integração tecnológica fortalece a competitividade global.

A transformação digital não apenas suporta, mas redefine as estratégias de acesso, promovendo inovação nos modelos de negócios. A ascensão de tecnologias emergentes, como blockchain, oferece maior transparência e segurança nas transações internacionais, complementando o EDI e o IoT (VASCONCELOS, 2017). Para empresas brasileiras, investir em capacitação digital e alinhar estratégias de acesso com essas inovações é crucial para enfrentar a concorrência em mercados como China e Índia, onde a digitalização molda o comportamento do consumidor e as expectativas de eficiência (HOUT & MICHAEL, 2014). Assim, a convergência entre estratégias de acesso e transformação digital é um diferencial estratégico no cenário global.

3 Estratégias de Internacionalização no Contexto Global

3.1 China: Joint Ventures e Integração Digital

Na China, restrições governamentais, protecionismo e um ecossistema digital dominante (ex.: WeChat, Alibaba) moldam as estratégias de acesso (HOUT; MICHAEL, 2014). Joint ventures são essenciais para cumprir regulamentações e acessar redes locais, como exemplificado pela Tesla, que estabeleceu a Gigafactory em Xangai com parceiros influentes (LUO; CHILD, 2015). O franchising digital, como o da Starbucks no WeChat, adapta-se ao comportamento do consumidor chinês. Tecnologias de análise

REVISTA TÓPICOS

de dados em tempo real e o uso de Incoterms (ex.: CIF) reduzem custos logísticos (COELHO; ALMEIDA, 2018).

3.2 Índia: Franchising Regionalizado e Distribuidores

A Índia, com sua diversidade cultural e mercado fragmentado, exige estratégias adaptadas (KUMAR; SETHI, 2016). A exportação direta, combinada com distribuidores regionais, supera lacunas logísticas, como na estratégia da Unilever com microdistribuidores para vilarejos (KHANNA; PALEPU, 2010). O franchising regionalizado, como o da Domino's com cardápios vegetarianos, atende preferências locais. Ferramentas digitais otimizam cadeias de suprimento, e Incoterms como FOB facilitam exportações (COELHO; ALMEIDA, 2018).

3.3 Brasil: Subsidiárias e Parcerias Varejistas

No Brasil, instabilidade econômica, alta tributação e complexidade regulatória desafiam a internacionalização (FLEURY; OLIVEIRA, 2015). Subsidiárias locais, como as da Volkswagen, gerenciam tributos e reduzem custos de importação. Parcerias com varejistas, como a Amazon com a Magazine Luiza, superam barreiras logísticas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2017). Tecnologias digitais ajustam preços à volatilidade, e Incoterms como DAP (Delivered at Place) otimizam entregas (COELHO; ALMEIDA, 2018).

3.4 Desafios e Soluções na Internacionalização

REVISTA TÓPICOS

A internacionalização de empresas brasileiras enfrenta desafios significativos, incluindo riscos políticos, diferenças culturais, elevados custos operacionais e concorrência global intensa (GHEMAT, 2007). Esses obstáculos exigem estratégias robustas que combinem adaptação local, eficiência operacional e conformidade regulatória. Para superar essas barreiras, as empresas devem adotar abordagens estruturadas, apoiadas por tecnologias e parcerias estratégicas, que promovam resiliência e competitividade em mercados internacionais. A seguir, apresentam-se as principais soluções para esses desafios:

Desenvolver estratégias de acesso: Conforme ROGERS (2021), estratégias que priorizem simplicidade, conveniência, ubiquidade e flexibilidade são essenciais para atender às expectativas dos consumidores globais. Isso inclui modalidades como exportação direta, franchising ou joint ventures, adaptadas às especificidades de cada mercado.

Adotar tecnologias digitais: Tecnologias como EDI (Electronic Data Interchange) e IoT (Internet das Coisas) otimizam a gestão de cadeias de suprimentos, permitindo integração em tempo real e maior eficiência operacional, conforme destacado por JOHANSON e VAHLNE (2009). Ferramentas analíticas também auxiliam na tomada de decisão em mercados voláteis.

Formar parcerias locais: Colaborações com empresas locais são cruciais para mitigar barreiras regulatórias e culturais, oferecendo acesso a redes de distribuição e conhecimento de mercado (LUO; CHILD, 2015). Essas parcerias aumentam a legitimidade e a aceitação em mercados estrangeiros.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Usar Incoterms: A uniformização de contratos por meio de Incoterms, como FOB e CIF, reduz ambiguidades e custos logísticos, garantindo maior previsibilidade nas transações internacionais (COELHO; ALMEIDA, 2018).

A perspectiva motivacional, conforme OLIVEIRA e BORINI (2012), evidencia que empresas brasileiras, como Embraer e Natura, buscam a internacionalização para diversificar receitas e acessar tecnologias avançadas. No entanto, o sucesso depende da capacidade de adaptar estratégias aos contextos locais, equilibrando eficiência global com responsividade cultural. Em um ambiente globalizado, a integração de tecnologias digitais e a conformidade com padrões comerciais, como os Incoterms, tornam-se diferenciais competitivos, permitindo que empresas brasileiras superem desafios e consolidem sua presença em mercados emergentes e desenvolvidos.

4 Considerações Finais

A internacionalização de empresas brasileiras é uma estratégia vital para competitividade e crescimento econômico, especialmente em mercados emergentes como China, Índia e Brasil. Estratégias de acesso, como joint ventures, franchising e subsidiárias, devem ser simples, convenientes e flexíveis. A transformação digital, com ferramentas como EDI e IoT, e a uniformização via Incoterms são facilitadores essenciais. Contudo, o sucesso depende de adaptações culturais, parcerias locais e superação de barreiras regulatórias e logísticas. Além disso, a globalização intensifica a necessidade de estratégias que integrem eficiência operacional e

REVISTA TÓPICOS

sensibilidade cultural. Empresas brasileiras devem investir em capacitação de equipes para gerenciar diferenças culturais, como as práticas de negócios na China ou as preferências regionais na Índia, garantindo que as estratégias de acesso sejam eficazes. A uniformização proporcionada pelos Incoterms, deve oferecer uma base sólida para negociações internacionais, permitindo que empresas brasileiras reduzam riscos e otimizem custos logísticos. A combinação de tecnologia, parcerias e conformidade regulatória é, portanto, um pilar para o sucesso sustentável em mercados globais.

O contexto atual sugere que a internacionalização não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade para empresas que buscam relevância no cenário global. A adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e blockchain, pode ampliar ainda mais as capacidades de integração e rastreamento nas cadeias de suprimento. Pesquisas futuras devem explorar como essas inovações, aliadas a políticas públicas que incentivem a internacionalização, podem fortalecer a posição de empresas brasileiras em mercados emergentes, contribuindo para o desenvolvimento econômico nacional e global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BANCO MUNDIAL. *World development indicators*. Washington, DC: Banco Mundial, 2023. Disponível em: <https://data.worldbank.org>. Acesso

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

em: 10 abr. 2025.

BEAMISH, P. W.; INKPEN, A. C. The role of partnerships in international business. *International Business Review*, v. 4, n. 2, p. 103-125, 1995.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. *International business: the new realities*. 3. ed. Boston: Pearson, 2015.

COELHO, M. R.; ALMEIDA, F. S. Incoterms: uma perspectiva de uniformização da regulamentação do comércio internacional. *Revista de Comércio Internacional*, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2018.

DUNNING, J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. Reading: Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, v. 9, n. 2, p. 163-190, 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, J. *Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2015.

GHEMAVAT, P. *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

HELD, D.; MCGREW, A. *Globalization/anti-globalization: beyond the great divide*. Cambridge: Polity, 2007.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Strategic management: competitiveness and globalization. 12. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

HOUT, T.; MICHAEL, D. A Chinese approach to management. Harvard Business Review, v. 92, n. 9, p. 103-107, 2014.

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, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G. Winning in emerging markets: a road map for strategy and execution. Boston: Harvard Business Press, 2010.

KUMAR, N.; SETHI, S. P. Doing business in India: a guide for Western managers. Londres: Palgrave Macmillan, 2016.

LUO, Y.; CHILD, J. A composition-based view of firm growth: evidence from Chinese firms. Management and Organization Review, v. 11, n. 3, p. 379-411, 2015.

OLIVEIRA, M. M.; BORINI, F. M. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. Revista de Administração de

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Empresas, v. 52, n. 2, p. 210-223, 2012.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Nova York: Free Press, 1980.

ROGERS, D. L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2021.

VASCONCELOS, M. A. S. et al. Manual de comércio exterior e negócios internacionais. São Paulo: Saraiva, 2017.

¹ Graduado em Ciências Econômicas e Ciência Contábeis pela FECAP. Especialista em Controladoria pela FECAP. Especialista em Gestão Empresarial – Executivo Internacional pela FGV. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. E-mail: mr.ricardotanaka@gmail.com.