

# REVISTA TÓPICOS

---

## ESTRATÉGIAS E DESAFIOS DE GESTÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM UM MUNDO GLOBALIZADO

DOI: 10.5281/zenodo.17289844

*Alriberto Dourado Ferreira<sup>1</sup>*

### RESUMO

A internacionalização é compreendida como um movimento estratégico dinâmico que busca ampliar a atuação empresarial além das fronteiras nacionais, motivado por fatores como busca por novos mercados, diversificação de riscos e aumento da competitividade. Este trabalho tem como objetivo relacionar e analisar as principais estratégias de internacionalização utilizadas por empresas no contexto da globalização, bem como os desafios enfrentados nesse processo. A metodologia adotada neste trabalho consiste em uma revisão bibliográfica, realizada em fontes nos idiomas português e inglês. A pesquisa concentrou-se na análise de livros, artigos científicos e estudos acadêmicos que abordam a temática da internacionalização de empresas. A internacionalização pode ser compreendida como um processo dinâmico de crescente das empresas para a operacionalização para além de suas fronteiras geopolíticas, que pode ocorrer por meio de exportação direta e indireta, licenciamento, franquias, joint venture, alianças estratégicas, Investimento Direto Estrangeiro (IDE),

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

aquisições internacionais, fusões internacionais e internacionalização digital. Dentre os principais desafios enfrentados pelos gestores, no processo de internacionalização, destacam-se as barreiras culturais e linguísticas, diferenças regulatórias e legais, gestão de cadeia de suprimentos globais, riscos cambiais e econômicos e liderança e gestão de equipes multinacionais. A internacionalização de empresas é um processo estratégico que demanda análise cuidadosa das condições internas da organização e das particularidades dos mercados-alvo. Contudo, independentemente da estratégia adotada, os desafios enfrentados nesse percurso exigem preparo gerencial, flexibilidade organizacional e sensibilidade cultural. A internacionalização bem-sucedida depende tanto da identificação de oportunidades externas quanto da capacidade interna de adaptação, inovação e gestão estratégica em um ambiente globalizado e competitivo.

**Palavras-chave:** Internationalization. Strategies. Globalization. Challenges. Management. Competitiveness.

## **ABSTRACT**

Internationalization is understood as a dynamic strategic movement aimed at expanding business operations beyond national borders, driven by factors such as the search for new markets, risk diversification, and increased competitiveness. This study aims to analyze the main internationalization strategies used by companies in the context of globalization, as well as the challenges faced in this process. The methodology adopted in this study consists of a literature review conducted using sources in both Portuguese and English. The research focused on the analysis of books, scientific articles, and academic studies that address the theme of business

# REVISTA TÓPICOS

---

internationalization. Internationalization can be understood as a dynamic process of increasing business operations beyond national borders, which can occur through direct and indirect exporting, licensing, franchising, joint ventures, strategic alliances, Foreign Direct Investment (FDI), international acquisitions, international mergers, and digital internationalization. Among the main challenges faced by managers in the internationalization process are cultural and linguistic barriers, regulatory and legal differences, management of global supply chains, exchange rate and economic risks, and leadership and management of multinational teams. The internationalization of companies is a strategic process that requires careful analysis of the organization's internal conditions and the specific characteristics of the target markets. However, regardless of the strategy adopted, the challenges encountered along the way demand managerial preparedness, organizational flexibility, and cultural sensitivity. Successful internationalization depends both on identifying external opportunities and on the internal capacity for adaptation, innovation, and strategic management in a globalized and competitive environment.

**Keywords:** Innovation. Competitive Advantage. Innovative Mindset. Competitiveness. Resilience. Globalization.

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem se consolidado como estratégia essencial diante da crescente globalização e da intensificação da competitividade entre organizações em escala mundial. Esse processo, caracterizado pela expansão das atividades empresariais para além de suas

# REVISTA TÓPICOS

---

fronteiras nacionais envolve decisões estratégicas que visam não apenas explorar novos mercados, mas também aumentar a competitividade e a sustentabilidade das operações.

O objetivo deste trabalho é relacionar e analisar as principais estratégias utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização, destacando suas características, vantagens e limitações, bem como discutir os principais desafios enfrentados pelas organizações ao atuarem em mercados internacionais, com base em uma perspectiva teórica e prática.

A metodologia adotada neste trabalho consiste em uma revisão bibliográfica, realizada em fontes nos idiomas português e inglês. A pesquisa concentrou-se na análise de livros, artigos científicos e estudos acadêmicos que abordam a temática da internacionalização de empresas.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: inicialmente, é apresentado o conceito de internacionalização de empresas, destacando seu caráter dinâmico e estratégico, fundamentando a importância do tema no contexto da globalização. Em seguida são apresentadas as principais estratégias para a internacionalização de empresas. E por último são apresentados os desafios para o processo.

## **2. ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

A internacionalização é um processo contínuo pelo qual as empresas ampliam suas operações para além das fronteiras do próprio país. Isso pode

# REVISTA TÓPICOS

---

acontecer por meio de exportações, investimentos diretos, parcerias estratégicas ou outras iniciativas. Mais do que simplesmente “entrar” em mercados externos, ela exige uma série de decisões estratégicas para fortalecer a presença e a competitividade da organização em diferentes nações (Madeira & Silveira, 2013).

Entender a internacionalização como um processo contínuo e estratégico ajuda as empresas a criarem formas de atuação mais flexíveis, sustentáveis e capazes de se adaptar às constantes mudanças do mercado global. A visão de Madeira e Silveira (2013) traz uma abordagem ampla sobre o assunto, mostrando que existem vários caminhos possíveis e ressaltando como o planejamento e a gestão estratégica são fundamentais para o sucesso nessa jornada.

O artigo "*A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional*", publicado na *Revista de Administração Mackenzie*, investiga os fatores que levam empresas brasileiras a expandirem suas atividades para o exterior, com foco nas motivações por trás dessas decisões. O estudo mostra que as estratégias de internacionalização variam de acordo com o porte da empresa, a complexidade das formas de entrada em novos mercados e o grau de envolvimento com as vendas internacionais. Os principais estímulos que impulsionam as empresas a se internacionalizarem incluem: Fatores Gerenciais: Decisões estratégicas tomadas pela liderança da empresa. Condições do Mercado Interno: Busca por novos mercados devido à saturação ou limitações do mercado doméstico. Oportunidades no Mercado Externo: Identificação de demanda ou nichos de mercado em outros países.

# REVISTA TÓPICOS

---

O estudo também observa que há diferenças significativas nesses fatores motivacionais quando se considera o tamanho da empresa, a complexidade das estratégias de entrada e o nível de envolvimento com vendas internacionais (Honório, 2008).

A internacionalização pode se concretizar por diferentes caminhos, como exportações diretas ou indiretas, licenciamento, franquias, joint ventures, alianças estratégicas, Investimento Direto Estrangeiro (IDE), aquisições e fusões internacionais, além da crescente internacionalização digital. Cada uma dessas formas representa uma estratégia específica para expandir a atuação da empresa em mercados externos, de acordo com seus objetivos, recursos e contexto de mercado.

A exportação é uma das formas mais tradicionais de entrada em mercados internacionais e pode ser dividida em duas modalidades: direta e indireta. Na exportação indireta, a empresa vende seus produtos para intermediários locais, que assumem a responsabilidade de comercializá-los no exterior. Essa estratégia é vista como uma forma inicial de internacionalização com baixo risco, já que as tarefas relacionadas à logística, promoção e distribuição ficam a cargo do intermediário. Dessa forma, a empresa exportadora não necessita de conhecimento profundo sobre o mercado internacional (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2017).

Já a **exportação direta** implica um maior grau de comprometimento da empresa, que lida diretamente com clientes ou distribuidores no exterior, assumindo funções como negociação, transporte, documentação e pós-venda (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2015). Embora envolva maiores custos e

# REVISTA TÓPICOS

---

riscos, essa modalidade proporciona mais controle sobre o posicionamento do produto e a construção de relacionamentos com parceiros internacionais (Hollensen, 2017).

O licenciamento é outra estratégia comum de internacionalização, baseada em um acordo contratual no qual uma empresa autoriza outra, geralmente situada em outro país, a usar seus ativos intangíveis — como marcas registradas, patentes, know-how, tecnologias ou direitos autorais — por um período determinado e mediante condições previamente definidas. Em troca, a empresa licenciada paga royalties à licenciadora, que podem ser valores fixos ou um percentual sobre as receitas geradas com o uso desses ativos. Esse modelo permite que a empresa licenciadora amplie sua presença internacional com custos e riscos relativamente baixos (Hill, 2021).

A franquia é uma forma específica de licenciamento que vai além da simples concessão do uso de uma marca ou produto. Envolve a transferência de um modelo de negócios completo e padronizado, incluindo processos operacionais, marketing, gestão e suporte contínuo.

De acordo com Daniels, Radebaugh e Sullivan (2015), o licenciamento é uma estratégia eficaz para a expansão internacional, pois permite que a empresa aumente sua presença global com riscos reduzidos. Isso se deve ao fato de que a empresa licenciadora não precisa investir diretamente em infraestrutura, capital ou mão de obra no país de destino. No entanto, os autores também alertam para uma limitação importante dessa abordagem: a perda de controle sobre as operações realizadas pela empresa licenciada, o

# REVISTA TÓPICOS

---

que pode afetar a consistência da marca e a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos.

As joint ventures e as alianças estratégicas também representam estratégias eficazes de internacionalização. A joint venture envolve a criação de uma nova entidade jurídica formada por duas ou mais empresas, geralmente de países diferentes, que decidem atuar em conjunto em um mercado específico. Segundo Peng (2021), esse modelo é bastante utilizado para superar barreiras legais à entrada em determinados países, além de oferecer vantagens como o acesso facilitado a canais de distribuição locais.

Outra estratégia adotada por empresas nesse processo são as alianças estratégicas, que são acordos cooperativos entre empresas que visam alcançar objetivos comuns, sem a constituição de uma nova organização jurídica. Envolve diversas formas de colaboração como o compartilhamento de tecnologia, processos de pesquisa e desenvolvimento, marketing conjunto ou intercâmbio de conhecimento de mercado e são particularmente úteis em setores caracterizados por elevado dinamismo, intensa concorrência e necessidade de inovação contínua. (Ghemawat, 2007).

Outra estratégia relevante de internacionalização é o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), que envolve a instalação de uma presença física e operacional da empresa em um mercado externo. Pode ocorrer por meio da criação de subsidiárias, fábricas, centros de distribuição ou escritórios próprios. Essa forma demonstra um alto nível de comprometimento com o país de destino, exigindo investimentos significativos em capital,

# REVISTA TÓPICOS

---

transferência de tecnologia, gestão direta das operações e, muitas vezes, a internalização de atividades estratégicas ao longo da cadeia de valor.

De acordo com Dunning (1988), o IDE é uma prática típica de empresas multinacionais que buscam exercer controle total sobre suas operações internacionais, tanto em termos de produção quanto de distribuição. Está relacionada a três motivações principais: a busca por eficiência (por meio da integração vertical e economia de escala), a exploração de vantagens específicas da firma (ownership advantages), e a superação de imperfeições de mercado, como barreiras tarifárias ou riscos contratuais em mercados institucionais frágeis.

Como destacam Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal e Rose (2014), o IDE representa a forma mais intensiva de internacionalização, exigindo recursos financeiros consideráveis e capacidade gerencial para lidar com os desafios inerentes à condução de negócios em ambientes institucionais, culturais e competitivos distintos.

Uma outra forma de expandir para o mercado internacional é por meio de aquisições de empresas no exterior (aquisições internacionais). Essa é uma estratégia rápida e eficaz para quem quer crescer em novos países. Ao comprar uma empresa local que já está estabelecida, a empresa compradora consegue driblar várias dificuldades iniciais de entrada. Além disso, essa abordagem traz vantagens imediatas, como o acesso a uma carteira de clientes fiel, redes de distribuição já montadas, uma estrutura operacional funcionando e, o mais importante, o conhecimento direto e específico sobre o mercado local (HILL, 2021).

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

A internacionalização através de fusões internacionais, é mais uma forma. Elas envolvem a combinação de duas ou mais empresas para formar uma nova entidade, em que os ativos, responsabilidades e operações são integrados de maneira mais colaborativa e equilibrada, ao contrário das aquisições, onde uma empresa absorve a outra. Esse processo visa unir forças para alcançar maior competitividade, aumentar a capacidade produtiva, ampliar a presença geográfica e otimizar recursos. As fusões frequentemente buscam sinergias que resultem em redução de custos.

Com o crescimento acelerado do comércio eletrônico nas últimas décadas, muitas empresas estão apostando na internacionalização digital como forma mais prática e eficiente de entrar em mercados estrangeiros. Usando plataformas digitais globais como Amazon, Alibaba, eBay e outras, conseguem chegar a consumidores de várias partes do mundo sem investimentos pesados em infraestrutura física, como lojas ou centros de distribuição locais ocasionando a diminuição dos custos e riscos que normalmente vêm com a expansão internacional tradicional, além de permitir crescimento acelerado. A internacionalização digital abre portas para que pequenas e médias empresas possam competir no mercado global (Kotler & Keller, 2016; Yip & Hsu, 2014).

Um conceito importante relacionado a essa tendência é o das empresas denominadas "born globals". De acordo com Bell, Loane e McNaughton (2004), essas organizações nascem com uma perspectiva global desde seus primeiros anos de existência, utilizando a internet como principal meio para conduzir negócios internacionais.

# REVISTA TÓPICOS

---

Assim, a internacionalização digital representa uma transformação significativa na forma como as empresas expandem suas operações globalmente, tornando o comércio internacional mais acessível, dinâmico e adaptado às demandas do mercado contemporâneo.

### **3. DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA**

Quando uma empresa decide se internacionalizar, enfrenta uma série de desafios gerenciais amplos e complexos. Entre os principais desafios estão as barreiras culturais e linguísticas, as diferenças nas leis e regulamentações, a gestão de cadeias de suprimento globais, os riscos relacionados a câmbio e economia, além da liderança e administração de equipes formadas por pessoas de diferentes nacionalidades.

**Barreiras Culturais e Linguísticas.** A internacionalização impõe o desafio de lidar com diferenças culturais profundas, que influenciam diretamente a comunicação, negociação e tomada de decisão. Conforme Hofstede (2010), as variações em dimensões culturais, como individualismo versus coletivismo ou distância ao poder, exigem que gestores adaptem suas estratégias para evitar mal-entendidos e conflitos. Além disso, as barreiras linguísticas complicam a transmissão eficaz de informações, podendo afetar a produtividade e o relacionamento entre parceiros internacionais (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

**Diferenças Regulatórias e Legais.** Cada país possui um conjunto único de normas legais e regulatórias que impactam diretamente as operações empresariais. O desconhecimento ou descumprimento dessas regras pode

# REVISTA TÓPICOS

---

acarretar multas, sanções e atrasos, prejudicando a competitividade da empresa no mercado externo. Além disso, o ambiente regulatório pode variar amplamente, desde regimes tributários até políticas ambientais, exigindo flexibilidade e adaptabilidade das empresas (Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal, & Rose, 2014).

Gestão de Cadeia de Suprimentos Globais. A complexidade logística aumenta significativamente quando se opera em múltiplos países. Christopher (2016) destaca que a gestão eficiente da cadeia de suprimentos global demanda integração tecnológica, coordenação entre diversos parceiros e uma forte capacidade de gerenciamento de riscos para lidar com atrasos, variações na qualidade e mudanças regulatórias. A falta de sincronia pode gerar custos elevados e impactar a satisfação do cliente.

Riscos Cambiais e Econômicos. A exposição a flutuações cambiais representa um risco importante para empresas internacionais, afetando a rentabilidade e o planejamento financeiro. De acordo com Moffett, Stonehill e Eiteman (2012), estratégias de hedge e diversificação são essenciais para mitigar os impactos das oscilações monetárias. Além disso, instabilidades econômicas e políticas podem influenciar abruptamente as operações, exigindo monitoramento constante do ambiente macroeconômico (Hill, 2013).

Liderança e Gestão de Equipes Multinacionais. Liderar equipes compostas por membros de diferentes culturas requer habilidades interculturais avançadas e sensibilidade às particularidades culturais. Adler (2008) enfatiza que a eficácia da liderança multicultural depende da capacidade de promover

# REVISTA TÓPICOS

---

um ambiente inclusivo, reduzir conflitos e estimular a colaboração. A gestão de equipes remotas e distribuídas globalmente também impõe desafios em termos de comunicação e alinhamento de objetivos (Lauring, 2011).

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização de empresas não é um caminho único nem linear, mas sim um processo estratégico que demanda análise cuidadosa das condições internas da organização e das particularidades dos mercados-alvo. Como demonstrado na pesquisa, as principais formas de inserção internacional são exportação direta e indireta, licenciamento, franquias, joint venture, alianças estratégicas, Investimento Direto Estrangeiro (IDE), aquisições internacionais, fusões internacionais e internacionalização digital, sendo cada uma adequada a contextos específicos de recursos, objetivos e maturidade empresarial.

Contudo, independentemente da estratégia adotada, os desafios ao longo do processo de internacionalização exigem preparo gerencial, flexibilidade organizacional e sensibilidade cultural. A pesquisa identificou como principais desafios as barreiras culturais e linguísticas, as diferenças legais e regulatórias entre os países, a complexidade na gestão de cadeias de suprimentos globais, os riscos cambiais e econômicos, além da liderança de equipes multiculturais. Dessa forma, o sucesso na internacionalização depende não apenas da identificação de oportunidades externas, mas também da capacidade interna de adaptação, inovação e gestão estratégica em um ambiente cada vez mais globalizado e competitivo.

# REVISTA TÓPICOS

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, N. J. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.). South-Western.

Bell, J., Loane, S., & McNaughton, R. (2004). Born globals: A new generation of small firms. *International Marketing Review*, 21(6), 547–564. <https://doi.org/10.1108/02651330410568060>

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International Business: The New Realities* (2nd ed.). Pearson.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2017). *International Business: The New Realities* (4th ed.). Pearson.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2015). *International business: Environments and operations* (15th ed.). Pearson.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business School Press.

# REVISTA TÓPICOS

---

Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.

Honório, L. C. (2008). A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 9(2), 128–151. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000200007>

Hill, C. W. L. (2013). *International business: Competing in the global marketplace* (9th ed.). McGraw-Hill.

Hill, C. W. L. (2021). *International business: Competing in the global marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Hofstede, G. (2010). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Lauring, J. (2011). Intercultural organizational communication: The social organizing of interaction in international encounters. *Journal of Business Communication*, 48(3), 231–255. <https://doi.org/10.1177/0021943611406500>

Madeira, A. B.; Silveira, K. A. G. (2013). *Internacionalização de empresas: teorias e aplicações*. São Paulo. BR: Saint Paul.

# REVISTA TÓPICOS

---

Moffett, M. H., Stonehill, A. I., & Eiteman, D. K. (2012). *Fundamentals of multinational finance* (4th ed.). Pearson.

Peng, M. W. (2021). *Global strategy* (5th ed.). Cengage Learning.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Yip, G. S., & Hsu, A. (2014). International business strategy in the digital age. *Thunderbird International Business Review*, 56(5), 343–352. <https://doi.org/10.1002/tie.21642>

<sup>1</sup> Graduado em Geografia Licenciatura Plena pela Universidade Federal do Acre. MBA em Gestão Pública com Ênfase em Controle Externo pela Faculdade Internacional de Curitiba. Especialização em MBA em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Gama Filho. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. E-mail: [alribertod@gmail.com](mailto:alribertod@gmail.com).