

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

DOI: 10.5281/zenodo.17148708

Mila Santos Borba Pinheiro¹

Kallil Tavares Alves²

Diogo Moura Rocha de Souza³

Pedro Santos Ferreira⁴

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo analisar as principais estratégias e os desafios enfrentados pelas organizações no processo de internacionalização em um contexto globalizado e altamente competitivo. A internacionalização é discutida como uma alternativa estratégica para ampliar a competitividade, a escalabilidade dos negócios e o crescimento econômico, considerando também os impactos sociais e culturais nos países de origem e destino. A metodologia utilizada baseou-se em uma revisão bibliográfica, com base em autores nacionais e internacionais, abrangendo três grandes eixos: estratégias e desafios gerenciais, influência dos sistemas econômicos e financeiros internacionais, e o papel das novas tecnologias nos setores de marketing e logística global. O trabalho evidenciou que, embora a inserção em mercados externos proporcione vantagens competitivas e acesso a inovações, ela demanda um alto nível de preparo, respeito à diversidade sociocultural e estruturas organizacionais flexíveis. Também foi possível compreender como fatores econômicos, políticos e legais de cada país influenciam diretamente na viabilidade e sustentabilidade dessas operações. Por fim, foram discutidas tecnologias como blockchain, inteligência artificial e moedas digitais como facilitadores de operações seguras, transparentes e eficazes no mercado internacional. Conclui-se que, para obter sucesso na internacionalização, é essencial adotar estratégias éticas, sustentáveis e tecnologicamente integradas.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia. Competitividade. Tecnologia. Sustentabilidade.

ABSTRACT: This study aims to analyze the main strategies and challenges faced by organizations in the internationalization process in a globalized and highly competitive context. Internationalization is discussed as a strategic alternative to increase competitiveness, business scalability, and economic growth, while also considering the social and cultural impacts in the countries of origin and destination. The methodology used was based on a bibliographic review, based on national and international authors, covering three major axes: management strategies and challenges, influence of international economic and financial systems, and the role of new technologies in the global marketing and logistics sectors. The work showed that, although entering foreign markets provides competitive advantages and access to innovations, it demands a high level of preparation, respect for sociocultural diversity, and flexible organizational structures. It was also possible to understand how economic, political, and legal factors in each country directly influence the viability and sustainability of these operations. Finally, technologies such as blockchain, artificial intelligence, and digital currencies were discussed as facilitators of safe, transparent, and effective operations in the international market. It is concluded that, to achieve success in internationalization, it is essential to adopt ethical, sustainable and technologically integrated strategies.

Keywords: Internationalization. Strategy. Competitiveness. Technology. Sustainability.

¹ Graduada em Administração. Especialista em Gestão de Pessoas pela UFBA. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: mila.santos.borba@gmail.com.

² Graduação em Ciência da Computação pela UESB. Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação pela Wpos. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: kallil.tav@gmail.com.

³ Graduação em Ciência da Computação pela UESB. Especialização em Novas Tecnologias Educacionais pela FIJ. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: diogomrs@gmail.com.

⁴ Graduação em Ciências da Computação pela UESB. Especialização MPA em Administração Pública e Gerência de Cidades pelo UNINTER. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: pedrosf@ufba.br

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

1 Introdução

No atual cenário de globalização e intensa competitividade entre os mercados, a internacionalização das organizações tem se consolidado como uma das principais estratégias para a expansão dos negócios, o fortalecimento da marca e a busca por novas oportunidades de crescimento. Essa prática envolve a inserção de empresas em ambientes estrangeiros, exigindo adaptação a diferentes realidades culturais, sociais, políticas, econômicas e legais. Diante da complexidade do ambiente internacional, torna-se indispensável o desenvolvimento de estratégias sólidas e a superação de desafios gerenciais, de modo que a atuação global possa representar não apenas ganhos econômicos para a empresa, mas também impactos positivos para os países de origem e destino.

A relevância do tema se dá pelo fato de que a internacionalização, quando bem planejada, pode gerar escalabilidade dos negócios, ampliação da capacidade produtiva, inovação tecnológica e contribuição para o desenvolvimento socioeconômico local e global. Contudo, essa expansão exige preparo técnico e cultural por parte das organizações, que devem estar atentas às questões de diversidade social, sustentabilidade, respeito às culturas locais e responsabilidade ética. O objetivo deste trabalho é analisar as principais estratégias e desafios enfrentados pelas empresas no processo de internacionalização, identificando os fatores que favorecem ou dificultam sua atuação no mercado global. A metodologia adotada consiste em uma revisão bibliográfica, fundamentada em estudos de autores nacionais e internacionais sobre os temas da gestão internacional, os diferentes níveis de cultura, sistemas econômicos e avanços tecnológicos.

Este estudo está dividido em três partes principais: na primeira seção, discute-se o processo de internacionalização sob a perspectiva estratégica e gerencial, abordando a escalabilidade dos negócios, a diversidade cultural e o crescimento econômico; na segunda parte, analisam-se os sistemas econômicos e as instituições financeiras internacionais que influenciam o comércio global e os investimentos externos; e, na terceira, são exploradas as novas tecnologias aplicadas ao marketing, à logística e aos sistemas financeiros internacionais, destacando como essas inovações transformam as operações organizacionais no ambiente globalizado.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

2 Internacionalização - estratégias e desafios

A internacionalização pode ser conceituada como um processo de exportar e/ou produzir em outro país, que acontece de maneira crescente e contínua como parte da atuação de uma organização. É considerado parte estratégica de uma empresa, pois envolve transações da organização com o ambiente externo, contendo investimentos comerciais de grandes volumes financeiros que promovem o desenvolvimento dessas organizações e seus países.

Nos estudos de Rodriguez Ramos (2011) ele apresenta o conceito de três teorias da internacionalização, a teoria da vantagem comparativa, a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A teoria das vantagens comparativas indica que o país é especialista no bem que ele apresenta vantagem. Ele apresenta essa vantagem quando o custo de oportunidade para produzir esse produto, em comparação com outros, é inferior que em outros países. O Brasil com a finalidade de explorar a grande quantidade de recursos naturais e o baixo custo da mão-de-obra, se firmou principalmente através do agronegócio e da indústria extrativa. A produção de etanol é um exemplo que acontece através da cana-de-açúcar, a matéria prima mais competitiva utilizada na produção desse combustível considerado renovável e limpo e da grande quantidade de terras utilizada na produção no país.

A teoria do poder de mercado indica uma consolidação da organização no mercado interno. Isso pode acontecer através de fusões, aquisições ou um aumento na capacidade de produção que em outro momento se transforma em uma expansão internacional. Ela trabalha com o conceito de imperfeição de mercado, onde as empresas focam nas suas imperfeições, que são consideradas vantagens específicas, como custos reduzidos oriundos de uma economia de escala ou qualquer outra característica particular.

Em sua pesquisa, Rodriguez Ramos (2011) define a teoria comportamental como um modelo de estágios. Nessa teoria as organizações começam entrando em territórios estrangeiros através de agentes, depois colocam subsidiárias de vendas e em seguida partem para aquisição ou construção de uma unidade. Esse processo deve seguir uma distância psíquica entre os países, essa distância não é geográfica, ela refere-se a afinidades culturais entre esses países. Aspectos relacionados à cultura, língua, tradições, costumes e relação pessoal podem ser fundamentais para organizar parcerias e garantir o sucesso do negócio.

O processo de internacionalização das empresas é considerado uma estratégia de crescimento dos negócios que pode promover um estímulo à competitividade, criar ganhos de

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

escala, estimular o crescimento econômico da nação de origem e aquecer o desenvolvimento dos mercados onde elas vão operar. Autores como Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) tem uma posição favorável à internacionalização. Para eles, ela proporciona a participação das empresas em novos mercados, recursos e inovações tecnológicas, que tende a proporcionar um aumento significativo do desempenho global das organizações. Pensando pelo lado estratégico, as instituições têm a possibilidade de diversificar os riscos, ampliar seu número de clientes e aumentar e melhorar seu conceito para o mercado internacional.

Honório (2008) apresenta críticas referente ao processo de expansão para o mercado internacional. Para eles, essa decisão requer um elevado grau de experiência das empresas e uma equipe de gestão capacitada, principalmente quando se tratar das pequenas e médias empresas, pois é mais difícil de alcançar. Os principais desafios que as organizações enfrentam quando começam a operar em mercados estrangeiros são as diferenças entre as diversas culturas, as barreiras que o novo idioma coloca, a questão da regulamentação e legislação local, as mudanças que são necessárias para determinados produtos e serviços e a administração de equipes multiculturais. Os pesquisadores Daniels e Radebaugh (1997) sinalizam em seus estudos o risco que as empresas correm em não dar a devida importância aos aspectos da diversidade cultural nas negociações, em considerar o perfil dos trabalhadores e a gestão motivacional, assim como o comportamento e estilo dos clientes locais.

3 Economia, diversidade social e cultural no mercado internacional

O processo de internacionalização deve ser considerado como algo estratégico para uma organização, pois ela sofre forte influência do ambiente externo onde a cultura é uma das variáveis mais desafiadoras e que merece atenção nesse processo. No sentido global, a cultura pode ser entendida em três níveis: a cultura nacional (de um país ou sociedade), a cultura organizacional ou cultura profissional (próprios de uma profissão ou área). Para que exista um alinhamento e a construção de uma relação forte nas transações internacionais é necessário entender e respeitar os diferentes níveis culturais.

Para Hofstede (2001), os diferentes tipos de cultura podem afetar fortemente o comportamento das pessoas, a maneira como se comunicam, se posicionam e tomam decisões, assim como a forma de se relacionarem umas com as outras. Valores, crenças, normas sociais, atitudes em relação ao trabalho e estilos de liderança são aspectos que podem ter diferença entre os diversos lugares.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Quando uma organização tem a necessidade de internacionalizar os negócios é fundamental entender a importância que a diversidade social tem nesse processo. As questões de desigualdade de renda, diferenças regionais e ambientais, modelos de educação e níveis de desenvolvimento humano podem mudar completamente de um país para outro, comprometendo a demanda de mão-de-obra, o nível de compras dos prováveis clientes e as relações de trabalho. As organizações precisam entender a importância de garantir e considerar as diferenças individuais sociais em suas operações no mercado internacional, de forma a estimular a diversidade, respeitando os direitos humanos (Dowling et al., 2008).

De acordo com os estudos de Krugman, Obstfeld e Melitz (2012), considerando o fator econômico, quando uma empresa multinacional se instala em um determinado país ela tende a promover o aumento de empregos, ampliação da renda e a transferência de tecnologias no país que está instalada. Em contraponto a esses argumentos, Honório (2008) citam em seus estudos que a crítica a esse processo está na exploração de recursos, à substituição de produtores e da mão de obra local e à aculturação das comunidades. Assim, para alcançar sucesso nas relações comerciais globais, as empresas devem ter como práticas globais o respeito à diversidade sociocultural e a responsabilidade social corporativa.

A escalabilidade em negócios internacionais se estabelece através da implantação de estratégias sustentáveis, onde os objetivos financeiros precisam estar em conformidade com os ambientes sociais das economias dos países envolvidos na transação. Arruda e Arruda (1997) apontam em seus estudos que para superar os desafios e agregar vantagens para os países envolvidos é primordial adotar estruturas flexíveis, investir em inteligência cultural e construir parcerias locais visando não apenas vantagens econômicas, mas ter responsabilidade ética de crescer de forma equilibrada respeitando os locais onde tiverem suas instalações.

Os estudos de Culpi (2020) retratam uma posição crítica sobre as mudanças globais no padrão de consumo. Este ultrapassa as questões econômicas, o que está em vigor com a internacionalização dos mercados é uma reprodução da cultura de países desenvolvidos para os países pobres, mesmo tendo uma imensa diferença econômica e social entre eles. Esse processo estimula as empresas a construírem indústrias e fábricas em países em desenvolvimento sem os devidos cuidados e preocupações com as questões ambientais. Apesar de promover emprego e desenvolvimento para os países subdesenvolvidos, em contrapartida os cuidados ambientais, a responsabilidade socioambiental e o prejuízo cultural são desconsiderados, sendo poucos os compromissos firmados com essa pauta.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

3 Os sistemas econômicos e instituições financeiras internacionais

O processo de comercialização internacional sofre forte influência dos modelos econômicos, políticos e sociais das nações envolvidas nessas transações. Fatores estruturais e institucionais de cada país influenciam na opção de internacionalizar os negócios, pois cada um tem suas singularidades nos aspectos políticos, legais e econômicos que envolvem variados níveis de riscos e de oportunidades para as organizações.

O modelo neoliberal adotado na maioria dos países capitalistas, predomina a liberdade para empreender, uma menor interferência estatal e maior segurança e previsibilidade legal, que favorece e estimula maior interesse das empresas estrangeiras. No modelo de economia socialista, onde segue uma orientação mais fechada e centralizada, o número de barreiras regulatórias é maior, assim como as institucionais, o que não se torna atrativo para investidores estrangeiros.

Em relação aos sistemas políticos, as nações que possuem sistemas democráticos, são mais estáveis e possuem mais clareza nas regras e legislações e que respeitam as normas institucionais, são mais abertos e mais atrativas para o mercado internacional, favorecendo o ingresso de empresas estrangeiras. Já os países que possuem instabilidade política, com imprevisibilidade do sistema jurídico, altos índices de corrupção são considerados arriscados para investidores externos, diminuindo a atratividade para essas transações (Daniels e Radebaugh, 1997).

Quando se trata do sistema monetário e financeiro, é importante a atuação de instituições que regulam as relações cambiais, políticas monetárias e os fluxos globais de capital. Os participantes desse sistema como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial auxiliam na estabilidade financeira global, no suporte a países em crise e influenciam também na percepção de segurança e atratividade de um país para investimentos externos.

Estar atento a esses modelos e sistemas legais, institucionais e regulatórios é fundamental para o ingresso bem sucedido no mercado internacional.

4 As novas tecnologias, gestão de marketing e logística no mercado internacional

Com os avanços tecnológicos e digitais, os setores de Marketing e logística no cenário atual estão totalmente interligados com a automação, análise de dados e soluções recentes baseadas em blockchain, inteligência artificial (IA) e Internet das Coisas (IoT). Atualmente, existem ferramentas que possibilitam as organizações personalizarem suas promoções, fazerem

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

previsão de tendências e se relacionarem de forma estratégica com consumidores, como o CRM baseado em IA, marketing preditivo, automação de campanhas, big data e análise comportamental de consumidores. Já a Logística estão utilizando sistemas como WMS (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System), rastreamento em tempo real por IoT e torres de controle digital que possibilitam a otimização de rotas, redução de custos, controle de estoques em tempo real e maior eficiência na cadeia de suprimentos. (Santana et al., 2019).

A tecnologia blockchain possibilita a criação de registros invioláveis e auditáveis de cada transação, o que é muito importante para garantir a transparência, segurança e rastreabilidade das operações comerciais no exterior. Com a globalização e integração tecnológica, o blockchain surge como uma revolução no sentido de poder integrar os sistemas de marketing, logística e finanças.

Os novos sistemas e formas de transações comerciais utilizando criptomoedas, entre elas podemos citar o Bitcoin e Ethereum, e moedas digitais de bancos centrais (CBDCs) estão mudando a maneira como as organizações realizam pagamentos entre as fronteiras. Com essas novas formas de pagamento pode-se perceber a redução nas taxas de câmbio, a eliminação de intermediários bancários e o aumento da velocidade das transferências, isso é extremamente importante para empresas internacionalizadas operarem em diversos mercados com diferentes moedas. (Antonopoulos, 2022).

Essas novas formas de operar no mercado internacional proporcionam a descentralização das transações financeiras, reduzindo a dependência de sistemas bancários tradicionais, reduz também o risco de instabilidade cambial e barreiras bancárias. A possibilidade de rastreabilidade promovida pela tecnologia blockchain aumenta a confiança entre os diversos parceiros comerciais. A integração entre o marketing orientado por dados, logística inteligente e a tecnologia blockchain possibilitam decisões em tempo real, com operações automatizadas, seguras e transparentes promovendo uma integração organizacional globalizada.

5 Considerações Finais

As discussões realizadas ao longo do trabalho permitiram compreender que a internacionalização das organizações representa uma estratégia essencial para ampliar a competitividade, diversificar mercados e promover o crescimento econômico tanto no país de

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

origem quanto no de destino. O objetivo de identificar e analisar as principais estratégias e desafios enfrentados nesse processo foi plenamente alcançado, uma vez que foram apresentados elementos como a diversidade cultural, os aspectos legais e regulatórios, além da necessidade de adaptação organizacional frente às exigências do mercado internacional. Foi evidenciado que a internacionalização, quando acompanhada de responsabilidade ética e respeito às particularidades sociais e culturais dos diferentes países, pode gerar benefícios mútuos e sustentáveis.

Além disso, o estudo abordou a influência dos sistemas econômicos, políticos e financeiros internacionais, demonstrando como esses fatores impactam diretamente a viabilidade e o sucesso das operações globais. A incorporação de novas tecnologias, como inteligência artificial, blockchain e automação de marketing e logística, também foi explorada como fator essencial para a eficiência das empresas no cenário globalizado. Ao integrar teoria e análise prática, o trabalho evidenciou que, embora os desafios sejam complexos, é possível superá-los por meio de estratégias flexíveis, investimentos em inteligência cultural e compromisso com o desenvolvimento sustentável, concluindo, assim, que a internacionalização bem-sucedida exige preparo, inovação e responsabilidade corporativa.

Referências Bibliográficas

ANTONOPOULOS, A. M. Mastering Bitcoin: programming the open blockchain. 2. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2022.

ARRUDA, M. C. C. de; ARRUDA, M. L. de. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 4, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000400004>.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CULPI, L. A. Internacionalização de empresas. Curitiba: Contentus, 2020.

DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H. International business: environments and operations. 15. ed. New York: Pearson, 1997.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

DOWLING, P. J.; FESTING, M.; ENGLE, A. D. International human resource management: managing people in a multinational context. Boston: Cengage Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 2, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000200007>.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M.; MELITZ, M. J. International economics: theory and policy. 9. ed. New York: Pearson, 2012.

RODRIGUEZ RAMOS, H. Proposição de estratégias para a internacionalização dos grupos produtores de etanol do setor sucroenergético do Brasil. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2011.

SANTANA, H. L.; ASSUMPÇÃO, M. R. P.; OLIVEIRA, M. C. Uma perspectiva colaborativa da cadeia de suprimentos para apoiar a indústria 4.0. Revista Produção Online, v. 19, n. 2, p. 694–721, 2019. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i2.3460>.