

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS Desafios e Oportunidades em um Mundo Globalizado

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Marcelo de Andrade e Silva³

RESUMO

Este *Artigo* tem por pretensão discutir aspectos que colaboram nas decisões das empresas a buscarem a internacionalização, nesse cenário global, bem como apresentar os desafios e as oportunidades encontradas durante o processo de planejamento para entrada nos novos mercados, suas estratégias e, como o perfil do profissional é fundamental para a gestão e operacionalização desses problemas e dificuldades a serem enfrentados. Abordaremos aqui algumas teorias que versam sobre esse processo de internacionalização e que apresentam aspectos importantes que as empresas devem levar em consideração quando buscam esses novos mercados bem como suas relevâncias no momento da preparação do planejamento estratégico e operacional como geografia, cultura, idioma, política, economia, concorrência, definição de produtos e / ou serviços, por elucidarem o mercado em que buscam fazer novos negócios, perfil do consumidor e adequação dos serviços e produtos bem como perfil do profissional e, por refletirem quanto ao modelo de internacionalização como fusão, *join-venture*, aquisição, abertura de novas unidades e / ou subsidiárias no novo mercado.

Palavras-chave: Internacionalização das empresas. Estratégias. Planejamento Organizacional. Perfil Profissional.

ABSTRACT

This *Artigo* aims to discuss aspects that contribute to companies' decisions to seek internationalization in this global scenario, as well as to present the challenges and opportunities encountered during the planning process for entering new markets, their strategies, and how the professional profile is fundamental for the management and operationalization of these problems and difficulties to be faced. We will address here some theories that deal with this internationalization process and that present important aspects that companies must take into consideration when seeking these new markets, as well as their relevance when preparing the strategic and operational planning, such as geography, culture, language, politics, economics competition, definition of products and /or services, for elucidating the market in which they seek to do new business,

¹Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTACIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). E-mail: cgsilva33@gmail.com.

² Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. E-mail: geisse@geisse.com.br.

³ Bacharel em Turismo pela UNIFACS – Universidade Salvador. Pós Graduação (MBA) em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Estácio. Aluno do Mestrado em Administração da MUST – Miami University of Science and Technology. E-mail: marcelodeandradeesilva@gmail.com



consumer profile and adequacy of services and products as well as the professional profile, and for reflecting on the internationalization model such as merger, joint-venture, acquisition, opening of new units and /or subsidiaries in the new market.

Keywords: Internationalization of companies. Strategies. Organizational Planning. Professional Profile.

Introdução

Este artigo tem como objetivo abordar os diversos aspectos que influenciam as decisões das empresas ao buscar novos mercados internacionais em um contexto globalizado. Serão elucidadas as principais questões consideradas por essas empresas ao decidirem atuar no mercado internacional, as quais têm impacto direto em seu planejamento estratégico para entrar nesse cenário desconhecido. Além disso, serão apresentadas teorias que embasam esses aspectos, traduzindo ameaças e oportunidades.

Será discutido como o idioma, a cultura local, os aspectos geográficos, a economia, os incentivos e as questões jurídicas influenciam diretamente na escolha desses mercados. Serão fornecidos exemplos de empresas que escolheram novos mercados e o modelo adotado para conquistar esses novos consumidores. Também será demonstrada a importância do processo de seleção de funcionários para a gestão e operacionalização desses novos negócios, apresentando as melhores práticas para obter sucesso nessas contratações.

Serão abordadas teorias para contextualizar os desafios e oportunidades que os mercados internacionais oferecem, bem como a forma como algumas empresas buscam maximizar os efeitos positivos e reduzir os custos de produção, logística, operações e adaptação de produtos e serviços nesse novo cenário. Conforme apontado por Silva (2005, p. 107), "as empresas são levadas a internacionalizar-se na medida em que dispõem de determinado tipo de 'vantagens'".

Para uma melhor compreensão, este trabalho foi estruturado em seções, seguindo uma ordem cronológica. Inicialmente, serão apresentadas as teorias de internacionalização. Em seguida, serão discutidas as estratégias adotadas para análises e identificação de oportunidades de negócios, bem como os possíveis riscos associados aos planejamentos adotados. Por fim, será abordada a importância do gestor organizacional para o sucesso do novo negócio internacional.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em materiais fornecidos pela disciplina, incluindo estudos de caso que permitiram um maior entendimento do assunto. Isso possibilitou uma



análise aprofundada das teorias e decisões estratégicas relacionadas à entrada das empresas nesse mercado internacional globalizado.

Em conclusão, este artigo proporciona uma visão abrangente dos fatores que influenciam a decisão das empresas em buscar mercados internacionais, enfatizando a importância do planejamento estratégico, seleção de funcionários e a compreensão das teorias pertinentes. Com base nesse conhecimento, as empresas podem tomar decisões mais informadas e desenvolver estratégias eficazes para obter sucesso em um ambiente internacional altamente competitivo.

A globalização e as estratégias empresariais

A globalização tem causado mudanças significativas no comportamento do mercado consumidor e nas empresas, rompendo paradigmas. As empresas identificaram oportunidades em novos mercados para aumentar suas vendas, seja por meio da abertura de novas empresas ou da importação de produtos, e também visaram reduzir os custos de produção, internacionalizando suas marcas, entre outras estratégias. Os consumidores, por sua vez, passaram a ter acesso a uma variedade maior de produtos e serviços com preços mais acessíveis, qualidade aprimorada e maior durabilidade. Conforme destacado por Suen e Kimura (1997), a entrada em novos mercados busca tanto obter economias de escala na produção quanto aumentar a participação em mercados emergentes promissores.

Essas mudanças trouxeram um maior desenvolvimento tecnológico, aumento da concorrência e até mesmo um novo comportamento empresarial, uma vez que as empresas estão diretamente envolvidas na comercialização e produção e são impactadas pelos sistemas econômicos, políticos, culturais, linguísticos, religiosos e geográficos, além dos incentivos oferecidos pelos governos para atrair investimentos e empregos. Podemos identificar a globalização de mercados, com fusões entre empresas, e a globalização de produtos, com a expansão dos bens e serviços para novos mercados.

Diante desse cenário globalizado, muitas empresas buscaram fusões para ter acesso a novos mercados e consumidores, enquanto outras buscaram produtos ou serviços em mercados externos para reduzir os custos de produção e melhorar a qualidade, tornando-se mais competitivas. Isso proporcionou aos consumidores o acesso a produtos e serviços com preços mais vantajosos. No entanto, como ressalta Echeveste (1999, p. 168), a globalização incorpora critérios seletivos de



investimento, levando em consideração as condições macroeconômicas de mercado, os recursos disponíveis e a estabilidade econômica.

Essa dinâmica da globalização veio para ficar, mas tornou-se mais complexa devido às rápidas e imprevisíveis mudanças no mundo interdependente. Portanto, as empresas estão constantemente se adaptando para manter sua competitividade. Conforme Reich (1991) destaca, a cooperação e a interdependência são requisitos essenciais para sobreviver nesse mercado em constante evolução.

Desafios dos negócios internacionais

O mercado internacional possui diversas diferenças do mercado doméstico que estes podem fazer com que a empresa tenha que alterar sua atividade de negócio em virtude dos ambientes legais, econômicos, culturais e político.

As empresas precisam decidir qual mercado será mais apropriado entrarem pelas questões de como estas deverão se adaptar e quais as melhores formas e práticas de coordenação e controle das suas atividades porque estas possuem grandes implicações que conforme See-Yan (2015) os gestores dessas empresas precisam adotar políticas e estratégias de acordo com as diferenças entre países.

A cultura e religião de uma região pode fazer com que tenhamos que definir quais tipos de produtos ou serviços deveremos ofertar, a exemplo, se formos entrar em um mercado consumidor que não utilizam carne de vaca na alimentação, a empresa deverá alterar seu cardápio para se adaptar ao mercado. Sendo assim observamos que as estratégias, políticas as rotinas organizacionais devem levar em consideração os aspectos culturais e religiosos da região afim de que a empresa busque se ajustar a esse mercado

Um dos requisitos que é levado em consideração é o idioma, por esse facilitar o entendimento dos processos de negociação.

Aspectos como o ambiente político-legal são de fundamental análises porque podem acarretar a redução das empresas gerarem receitas suficientes por causa de locações impulsivas. A economia local e escolarização do mercado local também podem influenciar na gestão da empresa por existirem problemas de capacidade de compra e ajuste de produtos em virtude da tecnologia a





ser empregada e até mesmo por interesse social. Em um país onde não há investimento educacional a venda de revistas e livros terá um mercado baixo.

As empresas buscam a internacionalização para minimizarem seus riscos competitivos, aumentarem suas vendas, diversificarem seus suprimentos, se tornarem mais competitivas, mas para isso precisam alinhar suas estratégias aos seus objetivos e aos mercados que desejam entrar, mas para tanto precisam estar atentos a essas variáveis porque elas balizarão melhor o planejamento e organização das instituições para minimizarem os riscos do negócio.

Outro fator importante que deve ser visto é o mercado de câmbio (Ouro, Bretton Woods, etc) porque ele influencia diretamente nos preços podendo impactar negativamente no poder de compra e nos custos da operação.

As atividades econômicas dos países e suas relações com outros países, que por muitas vezes são formados blocos econômicos e tratados devem ser analisados. Essas atividades são reguladas pela OMC – Organização Mundial do Comércio, FMI – Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial. Essas integrações econômicas implicam diretamente na cooperação e coordenação entre os países participantes, e essas mudanças nas políticas econômicas sugerem que nem todos os países conseguem o desenvolvimento no mesmo ritmo entretanto as empresas que buscam entrar em países desses blocos devem se atentar as variantes de cada mercado.

Os riscos políticos e financeiros geram grandes incertezas que podem acarretar confiscos de operações como alterações de impostos e políticas portanto essas empresas precisam ter um levantamento atualizado de como esses ambientes estão porque precisam saber lidar com esses riscos. Outros problemas que devem ser levantados são os governamentais quanto a corrupção em virtude dos abusos dos cargos públicos e /ou privados para os ganhos pessoais ocorrendo através de subornos ou outros meios desonestos.

Diante dos aspectos apresentados as empresas precisam possuir um planejamento global voltado para a missão e objetivos alicerçando as decisões a serem tomadas pelo corpo dirigente, indústrias, empresas, regiões e até mesmo os países em um ambiente multifacetado.

Para um melhor entendimento duas teorias foram elucidadas e que são comumente utilizadas para esse processo, afim de entender melhor os desafios e que não sejam analisados meramente pela ótica da Teoria do Comportamento Organizacional, mas sim o processo evolutivo, as *networks*, as estruturas de poder e as organizações informais.





A Escola de Uppsala desenvolveu pesquisas em empresas Suecas de manufatura e (Hiljal, Hemais, 2003, p. 111) “como essas firmas escolhiam os mercados e formas de entrada quando decidiam internacionalizar”, mas que nesse processo há um aumento de incertezas porque “a falta de conhecimento das condições dos negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações de taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias e de como obter informação” devido ao resultado quanto a seleção do mercado estrangeiro.

Essa mesma Escola ressalta que a distância psíquica entre a Suécia e os países que desejam entrar possuíam uma influência pelos seguintes fatores (Carlson, 1975 como citado em Hiljal, Hemais, 2003, p. 112) “nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro”, mas que as forças competitivas seriam muito mais relevantes que a distância psíquica como justificativa no processo de internacionalização.

Em relação a esses desafios e aprofundamento da Escola de Uppsala surgiu a Escola Nórdica que ressalta a Teoria das *Networks* que (Björkman e Forsgren, 2000 como citado em Hiljal, Hemais, 2003, p. 113) “em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, se concentra em laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamento dos negócios” deixando claro que em grande parte essa Escola tem como premissa os relacionamentos específicos no contexto dos negócios internacionais e que deve-se explorar ao máximo esses potenciais além fronteiras (Andersson e Johanson, 1997).

Diante do observado as considerações acerca dos ambientes externo e interno da empresa sem sombra de dúvidas deverão ser levados em consideração no processo de planejamento, porque eles impactam a competitividade

Planejamento organizacional

Esse é um dos aspectos que as empresas devem ter a maior dedicação na sua elaboração porque em sua maioria tem por orientação a competitividade e que todas as decisões a serem tomadas precisam ser projetadas e avaliadas visando um resultado positivo.

No que se refere as empresas que visam a internacionalização este deve ter uma preocupação não somente quanto aos ambientes internos e externos as também como a natureza





desta está mundialmente, as questões comerciais e financeiras globais, o ambiente regional, entre outros.

Estes gestores precisam ter ciência das adversidades que conforme Elashmawi e Harris (1998) algumas organizações vão tentar sobreviver a esses novos desafios ao se manterem na liderança do desenvolvimento e da tecnologia de produtos ou ao introduzir mais automação e robótica. Muitas destas empresas deverão investir em seus recursos humanos para trabalharem de maneira mais eficiente, eficaz e inteligente buscando atender melhor às necessidades dos clientes.

Quando se pensa em entrar em um mercado internacional as empresas precisam possuir alternativas e critérios de decisões baseadas nas pesquisas desenvolvidas e o marketing, junto com os fatores encontrados pelas empresas, serão fundamentais para o modelo do negócio.

Essas estratégias adotadas no planejamento são fatores determinantes para o sucesso da empresa ao fato que serão avaliados diversos itens nessa pesquisa de mercado que são fundamentais para a entrada de forma assertiva, visando oferecer produtos e serviços adequados à realidade local.

Alguns aspectos devem ser elucidados quanto as decisões a serem tomadas para a entrada nesse novo mercado como: sistema de controle, plano de mix de marketing, análise quanto o produto e mercado, o modo adotado para entrada, os objetivos para esse mercado, se produto será somente distribuído ou produzido no local (exportação direta, exportação indireta ou produção estrangeira), sistema de monitoramento (estatísticas da empresa, operações de marketing, intenções futuras e comportamento competitivo), entre outros.

Como abordado já nesse *Artigo*, o estudo de viabilidade locacional é fundamental em virtudes das variantes que cada mercado apresenta como política, economia, cultura, idioma, mão-de-obra, financeiro, demografia, religião, risco do país, etc.

3. Perfil do profissional que exerce função de gestão nas empresas internacionalizadas

No contexto desafiador apresentado, as empresas enfrentam a necessidade de contar com uma equipe de funcionários capazes de alcançar os objetivos propostos pelas organizações diante desse novo mercado em constante evolução. Para atender a essas demandas do mercado, é essencial que as empresas tenham líderes capazes, conforme apontado por Echeveste (1999).





Essas empresas operam com processos de transformação de recursos que geram bens ou serviços, e o gerenciamento ocorre em todas as etapas desse processo de transformação. As pessoas que atuam nesses cargos devem desempenhar pelo menos quatro funções básicas: organização, planejamento, controle e liderança, todas alinhadas com a missão e estratégia da empresa e passíveis de revisões periódicas.

No ambiente global, a competição é intensa, e os gestores precisam antecipar o futuro para tomar decisões melhores e lidar com a incerteza. Eles devem identificar novas oportunidades, aprimorar canais de relacionamento, otimizar a distribuição, aumentar a satisfação do cliente, entre outras ações. Nesse sentido, os gestores internacionais se tornam recursos valiosos para a estratégia e a sobrevivência da empresa.

No processo seletivo para gestores no ambiente global, muitas empresas enfrentam dificuldades. Esses gestores podem ser do país de origem, do local onde as atribuições serão desempenhadas ou mesmo de outro país. No entanto, é necessário considerar vantagens e desvantagens, como custos, proximidade cultural, conhecimento do ambiente local e da organização, bem como a capacidade da empresa de promover funcionários locais. Geralmente, o processo de seleção ocorre por meio de anúncios internacionais de emprego e uso de bases de dados internas.

É importante ressaltar que o perfil desses profissionais exige habilidades e conhecimentos diferenciados para atuar no mercado globalizado. Além das habilidades técnicas (hard skills), os profissionais precisam desenvolver habilidades comportamentais (soft skills), como atitudes, valores, competências, conhecimentos, visão estratégica, liderança, capacidade de tomada de decisão, negociação, coordenação, ética, trabalho em equipe, proatividade, habilidades interpessoais, integridade e conhecimento das operações da empresa.

4 Considerações

Diante do exposto nesse trabalho, verificamos o quanto diversos fatores do ambiente externo influenciam diretamente no planejamento das empresas que visam a internacionalização e que ainda existem estudos que buscam identificar mais variáveis, porém é de fundamental importância ressaltar que estes são interdisciplinares e que impactam diretamente nas estratégias a serem adotadas dando como um excelente exemplo a Escola de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.





Outro aspecto importante é a questão do produto e / ou serviço a ser inserido nesse novo mercado a partir dessas análises. Avalia-se aqui como eles entrarão quanto aos aspectos logísticos e produção e como serão seus ciclos de vida de acordo com a demanda e a expansão esperada. Foi ressaltada a importância do mapeamento e monitoramento quanto ao comportamento do mercado consumidor em relação ao que se é ofertado.

Percebemos também que por muitas vezes as empresas precisam ter a capacidade de distinguir como entrarão nesses novos mercados, sejam a implantação de um escritório ou até mesmo através de fusões, *join-venture* e aquisições, levando aqui em consideração a expertise que a outra empresa possui como adquirir conhecimento tático, operacional e de informações, bem como no que tange aos recursos humanos.

Alguns estudos foram elaborados através de pesquisas que apontam que os gestores para estas empresas que buscam a internacionalização devem possuir características específicas como aberto a novas ideias, correr risco, visão estratégica, desenvolvimento de pessoas, ser flexível, conhecimento de idiomas e culturas, trabalhar em equipe, ser inovador, entre outros.

O desenvolvimento desse trabalho foi de suma importância por nos permitir adquirir uma visão sistêmica, multidisciplinar, interdisciplinar e até mesmo holística em relação ao planejamento estratégico e entendimento quanto a abertura de novos negócios no mercado internacional.

5. Referências

Andersson, U.; Johanson, J. (1997). Internacional business enterprise. IN: Bjorkman; Forsgren (Eds). *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Björkman, I.; Forsgren, M (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization* In Echeveste, Simone; Vieira, Berenice, et al (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n. 2, 167-186





Bueno, Janaina M.; Domingues, Carlos Roberto (2011). Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. *XXXV Encontro da ANPAD*, 4-7 de setembro.

Carlson, S (1975). How foreign is foreign trade: a problem in international business research. In Echeveste, Simone; Vieira, Berenice, et al (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n. 2, 167-186

Echeveste, Simone; Vieira, Berenice, et al (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n. 2, 167-186

Elashmawi, F; Harris, P. R. (1998). *Multicultural Management 2000*. Houston: Gulf Publishing Company

Hilal, Adriana; Hemaïs, Carlos A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.1, n. 1, 109-124

Jansen, L. K. C.; Rotondaro, R. G.; Jansen, J. U. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *G&P – Gestão e Produção*. V. 12, n3, 405-416.

Reich, R. (1991, July 5). The Myth of Made in the USA. *Wall Street Journal*. Disponível em http://mustuniversity.s3-sa-east-1.amazonaws.com/DISCIPLINAS/BUS530_BUSINESS_STRATEGIES_IN_THE_GLOBAL_ECONOMY_V2/MATERIAL_DIDATICO/PDF_DOWNLOAD/PORTUGUES/BUS530_1_3.pdf

See-Yan, Lin. (2015). *The global economy in turbulent times*. United Kingdom: John Wiley & Sons





Silva, Joaquim R. (2005). A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. V. 45, 102-115

Suen, Alberto S.; Kimura, Herbert (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*. V.2, n. 5, 53-60

