

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: EXPANDINDO FRONTEIRAS E IMPULSIONANDO O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Ediel Otávio Mendonça Vasconcelos da Silva³

RESUMO

Em um cenário global altamente competitivo, as organizações a cada dia necessitam de expandir seus negócios além das fronteiras nacionais e alcançar novos mercados. Uma estratégia que vem fomentando interesse e curiosidade é a internacionalização, onde por meio desse processo é possível conduzir o negócio além das barreiras nacionais, prospectando novos clientes, explorando novos mercados, além de impulsionar o crescimento econômico global. Este artigo tem como objetivo apresentar as principais estratégias de internacionalização, assim como desafios enfrentados durante a implementação, considerando aspecto da diversidade social e cultural para a expansão global. Este trabalho está amparado na pesquisa de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Empregando-se de pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites. Dentre as conclusões, se aponta que as empresas ao adotar uma abordagem responsável e sustentável no processo de internacionalização, podem impulsionar a escalabilidade nos negócios e contribuir para o crescimento econômico do país de origem, assim como do país de destino, respeitando a diversidade social e cultural do planeta.

Palavras-chave: Internacionalização. Desafios gerenciais. Crescimento econômico

ABSTRACT

In a highly competitive global scenario, organizations increasingly need to expand their businesses beyond national borders and reach new markets. One strategy that has been generating interest and curiosity is internationalization, which allows businesses to go beyond national barriers, prospect new clients, explore new markets, and drive global economic growth. This article aims to present the main internationalization strategies, as well as the challenges faced during implementation, considering the aspects of social and cultural diversity for global expansion. This work is supported by a qualitative literature review, employing research from Google Scholar and

¹ Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). 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 Ciências Contábeis (UNIP). Pós-Graduação (MBA) em Controladoria e Custo (UPE). Pós-Graduação (MBA) em Business Intelligence (ESTÁCIO). Mestrando em Business Administration pela Must University. e-mail: edielotavio@gmail.com

consulting websites. Among the conclusions, it is pointed out that companies, by adopting a responsible and sustainable approach in the internationalization process, can enhance business scalability and contribute to the economic growth of both the home country and the target country while respecting the social and cultural diversity of the planet.

Key-Words: Internationalization. Managerial challenges. Economic growth.

Introdução

No atual cenário mundial excessivamente competitivo, as organizações estão cada vez em busca de singularidade em relação aos concorrentes e aderência a novos mercados. Idealize a possibilidade de potencializar um negócio de maneira a evidenciar a organização além das fronteiras locais, prospectando novos clientes, buscando novos mercados favoráveis e, incentivando o crescimento da economia nacional e internacional, esse é o objetivo da internacionalização. Esse conceito tem se tornado bastante presente nas organizações que buscam impulsionar a escalabilidade nos negócios e expandir financeiramente. Contudo, para haver eficiência na implementação das operações internacionais, é fundamental um planejamento estratégico de sucesso e superação de desafios operacionais.

Nesse artigo, exploraremos as principais estratégias de internacionalização das organizações, como também os desafios faceados durante todo processo, associados a diversidades culturais e sociais. Ao analisar as principais diretrizes da internacionalização, é possível alcançar êxito na implementação, o que resultará na expansão global e no crescimento econômico da organização. Nesse aspecto, analisaremos inicialmente as principais estratégias para implementar a internacionalização, partindo da caracterização de oportunidades globais, até o padrão de inserção no mercado internacional. Na sequência, estudaremos os desafios originados a partir do processo de implementação, com ênfase nos aspectos da pluralidade social e cultura das organizações.

Considerando a relevância do tema, este artigo visa responder especificamente, quais são as principais estratégias e desafios de gestão para internacionalização de empresas em um contexto de mundo globalizado e interconectado?

Observando o tema apontado para o estudo, foi aplicado, para desenvolvimento deste artigo, a metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Empregou-se de pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites, com objetivo de apresentar as principais estratégias de internacionalização, assim como desafios

enfrentados durante a implementação, considerando aspecto da diversidade social e cultural para a expansão global.

Análise e seleção de mercados internacionais

O processo de análise e seleção do mercado de atuação internacional é crucial para uma organização que quer expandir seus negócios para além do país de origem. É fundamental um planejamento mais aprofundado dos múltiplos mercados globais e a seleção dos potenciais de crescimento e oportunidades de negócio. Este capítulo visa compreender a relevância dessa etapa durante a implementação de uma internacionalização de sucesso.

A análise de mercado global como primeiro passo permite identificar e compreender as diversas tendências de mercado, particularidades e necessidades de cada país ou região. Segundo Karsaklian (2011), análise de mercado é o estudo do comportamento do consumidor do nicho do mercado, possibilitando adaptabilidade da empresa ao perfil identificado, ou seja, não se pode distribuir o mesmo produto ou serviço para o público no geral, uma vez que cada consumidor tem suas próprias expectativas, sendo necessário um estudo para adequação do tipo de produto ou serviço para cada consumidor. Esta análise considera a viabilidade da expansão do mercado, concorrências, tipo de consumidor, predileções culturais e regulamentações e normas. Dessa forma, é possível identificar qual região se adequa melhor ao produto ou serviço da organização, tendo em vista a elasticidade da demanda e as barreiras econômicas à entrada.

A seleção do mercado global, de igual modo, tem como fundamento a análise da viabilidade dos riscos e oportunidades. (Sousa, & Bradley, 2005). Cada região intrinsecamente engloba seu viés político, econômico e social, que deve ser considerado durante a análise. Fatores como: equilíbrio político, governança regulatória, barreiras comerciais, taxas de câmbio e infraestrutura, são decisivos para a viabilidade e o potencial de crescimento de um mercado. Outro fator relevante na análise e seleção de mercados internacionais é a coleta e análise dos dados, de forma a identificar pontos de relevância e previsibilidade, bem como realizar pesquisas de mercado, buscar parcerias comerciais na região e contratar profissionais com vasta experiência em comércio exterior. (Schu, & Morhcett, 2017). Esta ação possibilita um processo de decisão fundamentado em informações e estratégia, minimizando os riscos e aumentando a probabilidade de sucesso global.

Em síntese, para o crescimento econômico e o sucesso na internacionalização, essa etapa de análise e seleção são cruciais para as organizações. Ao identificar o ponto focal de maior

crescimento e oportunidades de demanda, as organizações passam a apontar seus recursos e investimentos nesse mercado, escalonando toda operação e se beneficiando das oportunidades globais. Deste modo, podemos concluir que a etapa de análise e seleção é essencial para sucesso da internacionalização eficiente nas organizações.

Modelos de entrada e expansão internacional

A predileção pelo modelo de inserção e expansão no mercado internacional é um fator de grande relevância para o sucesso das organizações. Existem diversas estratégias e perspectivas que tornam o ingresso no mercado internacional mais acessível. O presente capítulo tem como objetivo demonstrar a pluralidade de modelos disponíveis, suas vantagens e desafios durante a implementação.

Para começar, um dos modelos de entrada mais populares é a exportação, sendo a transferência de um bem ou produto do país origem para um cliente estrangeiro. A vantagem de adotar esse modelo é a rapidez e a acessibilidade direta no mercado internacional, permitindo uma ampliação da carteira de clientes e a presença da organização ao nível global. Como defendem Bernard e Jensen (1999) “boas empresas tornam-se exportadoras”. No entanto, alguns desafios são consequências desse modelo, como a necessidade de eficiência na gestão da cadeia de suprimentos, por conta de limitações geográficas. Como também, a necessidade de compreensão das regulamentações tributárias dos países de destino, bem como obter parcerias associadas ao processo de exportação com o objetivo de viabilizar toda operação.

Há também o licenciamento, através da concessão de direitos de uso da marca, tecnologia ou *know-how* a terceiros. (Bonfã e Rabelo, 2009). Essa prática torna possível a divulgação da empresa de forma global, com maior celeridade, baixo investimento e riscos. De acordo com Lantim (2012), é: “licenciamento é o processo de arrendamento ou locação de um ativo intangível que, dentro de nosso contexto, pode ser uma marca, um personagem, um conceito ou qualquer outro elemento, que é de propriedade de alguém que cede os direitos de utilização para outro, mediante negociação, durante um tempo e num território pré-estabelecido”. No entanto, é relevante que haja acordos contratuais estabelecidos, auditorias periódicas e políticas de compliance eficazes, assegurando o cumprimento de padrões de qualidade e a preservação da imagem e credibilidade da organização.

Atualmente, a franquia é um modelo de entrada que também está se tornando bastante

popular nos negócios internacionais. A franquia tem como premissa fundamental conceder a terceiros os direitos de operacionalização de uma unidade de negócio, usando marcas, produtos e metodologias já existentes, em troca de taxas e *royalties*. A principal vantagem deste modelo em termos de expansão internacional é a rapidez da presença global da organização, o baixo custo de implementação e a adaptabilidade geográfica e cultural. (Mauro, 1999). Contudo, é preciso uma conformidade legal, onde a organização deve apresentar uma estrutura de acordo com as leis e regulamentações da região. É preciso, também, um processo de seleção e auditoria aprofundado dos franqueados, com o objetivo de assegurar os recursos, a experiência e a operacionalização necessárias para o sucesso do negócio, dando maior consistência à marca e à qualidade dos serviços ou produtos da organização.

Outro exemplo de entrada para a internacionalização é a aquisição de uma companhia ou a formação de uma *joint ventures*⁴. Esse modelo permite o acesso imediato a recursos locais, expertise de mercado e uma assiduidade direta em um novo mercado. (Sandschneider, 2002). Contudo, é relevante uma análise mais aprofundada da organização pretendida, processo chamado de *due diligence*, visando garantir a compatibilidade e o alinhamento estratégicos entre as partes envolvidas.

Nesse sentido, a adoção do modelo de entrada ideal para internacionalização é submetida a critérios como: natureza do negócio, tipo de mercado, acessibilidade aos recursos locais e planejamento estratégico da organização. Cada modelo apresentado nesse capítulo tem suas singularidades, tanto de vantagens quanto de desafios. A compreensão e escolha do melhor modelo é um fator indispensável para o sucesso de uma internacionalização e para a obtenção dos objetivos econômicos das organizações.

Gestão da diversidade cultural e social nas operações internacionais

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações que desejam expandir suas atividades no exterior está relacionada à gestão da diversidade cultural e social. A abrangência da pluralidade de valores, normas, crenças, costumes e comportamentos, nas organizações, torna necessário adoção de estratégias para haver sucesso na internacionalização. Este capítulo apresentará as principais estratégias para assegurar o sucesso da internacionalização e superação

⁴ São parcerias estratégicas entre duas ou mais empresas independentes que se unem para alcançar objetivos comuns e compartilhar recursos.

dos aspectos das diversidades culturais e sociais.

É patente afirmar que a diversidade cultural e social tem um impacto direto nas relações comerciais, trabalhistas e de comunicação. Cada região possui uma determinada especificidade de negociação e cultura empresarial. Negligenciar esse fator, resulta em conflitos e dificuldades na relação entre as partes, cominando o fracasso da internacionalização. Para adoção dessa diversidade é necessário que as organizações estejam sensíveis às práticas de gestão específicas de cada país ou região, através da compreensão dos regulamentos sociais, formalidade dos negócios, valores culturais e padrões de trabalho locais. Sendo fundamental o estabelecimento de uma cultura organizacional, com objetivo de absolver profissionais de pluralidade cultural, por meio de um processo inclusivo, viabilizando a interculturalidade na organização. (SILVA, 2009; BARROSO, 2010)

De igual modo, além do cuidado com o clima organização, no aspecto externo, é necessária uma melhor compreensão do perfil dos consumidores internacionais, necessitando de uma estratégia de marketing e comunicação capaz de atrair as necessidades e preferências dos novos clientes. Isso contempla a adequação dos produtos e serviços ofertados no mercado, a linguagem aplicada nas campanhas publicitárias, a predileção dos canais de distribuição, como também o design da embalagem do produto. Esse tipo de adaptação cultural é ponto focal no desenvolvimento da fidelização dos novos clientes, sendo fundamental para internacionalização da organização.

Ainda no campo organizacional, proveniente da distinção cultural, é preciso que a organização implemente políticas e práticas visando erradicar condutas discriminatórias ou preconceituosas de qualquer natureza. Tema bastante presente na sociedade conforme afirma, Candau e Russo (2010):

A afirmação das diferenças — étnicas, de gênero, orientação sexual, religiosas, entre outras — se manifesta em todas as suas cores, sons, ritos, saberes, crenças e diversas linguagens. As problemáticas são múltiplas, visibilizadas pelos movimentos sociais, que denunciam injustiças, desigualdades e discriminações, reivindicando igualdade de acesso a bens e serviços e reconhecimento político e cultural. Esses movimentos nos colocam diante da realidade histórica do continente, marcada pela negação dos “outros”, física ou simbólica, ainda presente nas sociedades latino-americanas (CANDAU, RUSSO, 2010, p. 154 – 155).

Deste modo, as organizações necessitam de adotar medidas que visam promover a igualdade de oportunidades, assegurando um ambiente de trabalho seguro, pautado no respeito mútuo entre os membros da equipe. Como também, internalizar um compromisso incessante pela

educação e formação de todos os colaboradores.

Ao adotar tais medidas na internacionalização, as organizações têm diversos benefícios, como a possibilidade de prospectar e manter profissionais em níveis globais, a adequação vertiginosa das preferências dos consumidores, construção de relações comerciais de longo prazo. Além de transmitir a seus clientes, colaboradores e investidores uma imagem de uma organização engajada que valoriza a responsabilidade social, ética e ambiental.

Por fim, a pluralidade cultural é um processo natural de uma internacionalização, do qual os desafios são suprimidos por oportunidades, mediante adoção de medidas interculturais eficazes. Objetivando um ambiente alicerçado no respeito, uma comunicação clara com diferentes culturas, como também investimentos em capacitações sobre o processo de diversidade cultural e social nas organizações.

Responsabilidade social corporativa em um contexto global

A responsabilidade social corporativa (RSC) exerce um papel fundamental no processo de internacionalização das empresas. Em um ambiente global, as empresas se deparam com adversidades ambientais e sociais de grande complexidade, exigindo uma abordagem cada vez mais eficaz. Este capítulo visa compreender a importância da RSC no processo de internacionalização.

Para Carroll (1979), RSC é um conjunto de práticas provenientes de iniciativas das empresas e que podem compreender o âmbito econômico, legal e/ou discricionário. Para Kim e Kim (2010) a RSC está a cada dia se tornando de maior relevância para os consumidores de informações, decorrente não só da motivação por resultados econômicos positivos, como também, por demonstrar uma preocupação com a sociedade, funcionários, acionistas e outros *stakeholders*. Sendo assim, a adoção de medidas com o objetivo potencializar essas práticas é de extrema relevância para a organização. A necessidade de uma política interna fundamentada em práticas éticas, respeito à diversidade social e cultura, busca pela diminuição do impacto social, são premissas de uma empresa para contribuir no desenvolvimento sustentável das comunidades locais, melhorando a qualidade de vida da população e preservando o meio ambiente.

Em contexto global de internacionalização, um fator adicional é necessário devido ao envolvimento de outras partes interessadas, como o governo e organizações sem fins lucrativos. (Kolk e Van Tulder, 2010). Deste modo, apenas por meio da comunicação e da colaboração entre as partes, é que se torna possível a identificação de problemas sociais e ambientais e busca por

soluções eficazes para a região. Resultando em maior legitimidade da organização, desenvolvimento de relações sólidas de confiança e a contribuição para o desenvolvimento econômico e social.

Outro aspecto relevante da RSC é o incentivo à inclusão social na organização, através da construção de um ambiente integrado, norteado por respeito mútuo entre os colaboradores, potencializando a criatividade e inovação derivada da pluralidade cultural. Como também, a implantação de uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos, assegurando que todos os elos ao longo da cadeia sigam princípios éticos e sustentáveis, reprimindo trabalhos escravo ou infantil, corrupção e impactos ambientais. (Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, 2009). Essas práticas contribuem para um fortalecimento de uma economia sustentável para a organização.

A responsabilidade social corporativa, como em qualquer outro processo de caráter social, exige total transparência na operacionalização e divulgação dos planos de contas. As organizações precisam comunicar e compartilhar ações e políticas de sustentabilidade, com objetivo de atrair maior número de *stakeholders*, fundamentada no comprometimento da organização com aspectos socioculturais. Ao adotar as práticas de RSC, as organizações passam a valorizar a marca, demonstrando a preocupação com a responsabilidade social e, atraindo consumidores cada vez mais comprometidos com a agenda de sustentabilidade. Por consequência, gerando um aumento de consumo, fidelização dos clientes, predileção pelos produtos ou serviços e, resultando na gradação da receita. De igual modo, essa prática possibilita a prospecção por profissionais de alta qualidade que compartilham da mesma convergência de propósitos com aspectos sociais ambientais da organização.

A responsabilidade social corporativa também contribui para a redução de riscos operacionais, por meio de políticas de ética e sustentabilidade, as organizações estão menos sujeitas a passíveis legais, regulatórios e de credibilidade institucional. Evitando assim, degradação da marca, sanções, multas e, deste modo, preservando a imagem e os resultados econômicos da empresa. Finalmente, a RSC contribui para o desenvolvimento da sociedade em geral, promovendo iniciativas sociais e ambientais, com impacto positivo em áreas como educação, desigualdade social, redução da pobreza, preservação do meio ambiente, melhorando não apenas o aspecto social, como também, a continuidade do negócio de longo prazo.

Em conclusão, a RSC exerce um papel elementar na operacionalização internacional das empresas. Ao exercitar esse aspecto de sustentabilidade, as organizações não somente promovem o progresso social, como também, obtém vantagens competitivas como: credibilidade da marca, atração de talentos, redução de riscos e mitigação de impactos ambientais, sendo extremamente

importante essa adoção para a continuidade e fortalecimento do negócio.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo apresentar as principais estratégias de internacionalização, assim como os desafios enfrentados durante a implementação, considerando aspectos da diversidade social e cultural para a expansão global. Para tal, nos primeiros capítulos discutimos a importância da adoção da análise e seleção de mercados internacionais, identificando pontos de maior relevância de crescimento, como região que se adequa melhor ao produto ou serviço da organização, elasticidade da demanda e as barreiras econômicas de entrada. Por meio desta análise, as organizações passam a centralizar todo recurso e investimento para aproveitamento das oportunidades de mercado. De igual modo, demonstramos que a adesão pelo modelo de entrada, submetidos a critérios como: natureza do negócio, tipo de mercado, acessibilidade aos recursos locais e planejamento estratégico da organização, é indispensável para o sucesso de uma internacionalização e para a obtenção dos objetivos econômicos das organizações.

No entanto, a internacionalização não deve ser compreendida apenas com objetivo de lucratividade, é necessário enfatizar a diversidade social e cultura global e, adoção a aspectos responsáveis e sustentáveis. Para tal, no segundo momento, apontamos para os desafios da pluralidade cultura, sendo um processo natural, é necessário adesão de medidas interculturais eficazes, com objetivo de alicerçar um ambiente de respeito, com comunicação clara, como também, investimentos em capacitações de forma a internalizar a cultura da diversidade cultural na organização. Ademais, enfatizamos a responsabilidade social corporativa por exercer um papel fundamental na operacionalização internacional, promovendo um progresso social e vantagem competitivas, por meio da visibilidade da marca, atração de talentos, mitigação dos riscos e, impactos ambientais, fator elementar para fortalecimento e escalabilidade do negócio a longo prazo.

No cenário global altamente competitivo, a internacionalização desempenha um papel crucial no estímulo à escalabilidade nos negócios, contribuindo diretamente para o crescimento econômico da organização, respeitando pilares da diversidade social e cultural. Contudo, o sucesso da internacionalização está associado a superar desafios operacionais, que surgem da pluralidade cultural e da responsabilidade social corporativa. Ao adotar um bom planejamento estratégico, as organizações equilibram o crescimento econômico com a sustentabilidade social e cultural, contribuindo para o sucesso da internacionalização.

Referências Bibliográficas

Barroso, H. C. M. P. (2010). Culturas regionais e seus impactos na cultura organizacional: caso comparado entre matriz e subsidiárias no Brasil. Tese de D.Sc., FGV, São Paulo, SP, Brasil.

Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect or both? *Journal of International Economics*, 47, 1–25.

Bonfã, S., & Rabelo, A. (2009). Licensing: como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos. São Paulo, M. Books.

Candau, V. M., & Russo, K. (2010). Interculturalidade e educação na América Latina. *Rev. Diálogo Educ.*, Curitiba, 10(29), 151–169.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>>. Acesso em: 25 de junho de 2023.

Karsaklian, E. (2011). Comportamento do consumidor. 2nd ed. São Paulo: Atlas.

Kim, Y., & Kim, S. Y. (2010). The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 485–500. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0095-z>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119–125. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

Lantim, H. (2012). Licenciamento de marcas. Retrieved December 17, 2012. Disponível em: <<http://www.lantindesign.com.br/?p=557>>. Acesso em: 23 de junho de 2023.

Mauro, P. C. (1999). Guia do franqueador: como crescer através do franchising. 3rd ed. São Paulo: Nobel.

Mishler, E. (1986). Research interviewing. Context and narrative. Cambridge: Harvard University Press.

Paiva, E. L., Carvalho, Jr, J. M., & Fensterseifer, J. E. (2009). Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2nd ed. Porto Alegre: Bookman.

Sandschneider, H. (2002). Transaction cost theory of internationalization. Disponível em: <<http://wiwi.uni-paderborn.de/bw15/lehre/>>. Acesso em: 25 de junho de 2023.

Schu, M., & Morschett, D. (2017). Foreign market selection of online retailers—A path-dependent perspective on influence factors. *International Business Review*, 26(4), 710–723.

Silva, V. L. (2009). A influência da cultura regional na cultura organizacional: um estudo numa empresa brasileira. Tese de M.Sc., PUC/MG e Fundação dom Cabral, Belo Horizonte, MG.

Sousa, C. M., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43–59.