



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
Instituto de Ciências e Engenharia – Câmpus de  
Itapeva

RAFAEL JOSÉ SILVERIO DE LIMA

**Modelo de internacionalização de empresas: uma perspectiva para o Brasil**

Itapeva - SP  
2023

RAFAEL JOSÉ SILVERIO DE LIMA

**Modelo de internacionalização de empresas: uma perspectiva para o Brasil**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Conselho de Curso de Engenharia Industrial Madeireira da Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciências e Engenharia, Câmpus de Itapeva, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia Industrial Madeireira.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Francisco Savi

Itapeva - SP

2023

L732m

Lima, Rafael José Silverio de

Modelo de internacionalização de empresas: uma perspectiva para o Brasil / Rafael José Silverio de Lima. -- Itapeva, 2023  
59 p.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Engenharia Industrial Madeireira) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciências e Engenharia, Itapeva  
Orientador: Antonio Francisco Savi

1. Internacionalização. 2. Empresas brasileiras. 3. Modelo. 4. Estratégia. 5. Desafios. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca do Instituto de Ciências e Engenharia, Itapeva. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



**RAFAEL JOSÉ SILVERIO DE LIMA**

**MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: uma  
perspectiva para o Brasil**

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Industrial - Madeira, da Universidade Estadual Paulista - UNESP - Campus de Itapeva.

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Prof. Dr. Antonio Francisco Savi  
Universidade Estadual Paulista - UNESP - Campus de Itapeva.

2º Examinador: Prof.ª Dr.ª Gláucia Aparecida Prates  
Universidade Estadual Paulista - UNESP - Campus de Itapeva.

3º Examinador: Prof.ª Associada Cristiane Inácio de Campos  
Universidade Estadual Paulista - UNESP - Campus de Itapeva.

Itapeva, 19/06/2023.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro aos meus avós, José e Laiz, pois sem eles eu não seria a pessoa que eu sou hoje e não estaria onde eu estou, vocês são responsáveis por absolutamente tudo em minha vida e jamais conseguirei devolver tudo o que vocês já fizeram e sacrificaram por mim!

As minhas tias, Eliane, Isabel, Patrícia e meu tio Roberto, que são um pouco pais, um pouco irmão, um pouco amigo, obrigado por todo apoio e suporte durante todos os anos de minha vida.

A minha mãe Andrea que mesmo com nossa história complicada ainda me ensinou algo.

As minhas pessoas no mundo, Rafaella e Matheus, os quais são responsáveis por eu ter chegado nesse trabalho e nessa linha de chegada, obrigado por acreditarem mais em mim do que eu mesmo e por estarem ao meu lado nos dias bons e ruins, nossa marca um no outro está gravada na pele e na alma, eu amo vocês!

A Beatriz, que foi o maior plot twist da minha jornada e eu sou feliz diariamente por isso, obrigado por compartilhar a vida comigo, surtar comigo, criar boas memórias e estar sempre lá por mim, assim como eu quero sempre estar lá por você. Nolite te bastardes carborundorum pois só quem viveu entende! Você ilumina meus dias e eu amo dividir a vida com você, obrigado do fundo do meu coração!

A Atlética Unesp Itapeva e os seus membros durante os anos, que foi meu maior refugio e meu maior aprendizado nessa instituição, a Liga InterUnesp de Esportes Universitários que foi o maior desafio da minha vida e o meu maior orgulho!

A Wizard Itapeva que me proporcionou não apenas um emprego, mas possibilitou que eu terminasse essa graduação e me apoiou semestre a semestre nessa batalha, especialmente a Carol que foi essencial para eu ser capaz de fazer isso!

Leonardo Yuri e Xota Kumagai por terem sido os melhores roommates e por terem vivido a pandemia comigo e me dado ótimas memórias!

A Adriana Gioti, por ter sido mãe, irmã, amiga e ter me dado força mesmo quando não sabia que o estava fazendo, isso aqui é pra você também, eu posso ter escrito, mas você me ajudou a ter força para fazê-lo, eu te amo e obrigado por tanto durante todos esses anos.

*"A felicidade pode ser encontrada mesmo nas horas mais difíceis, se você lembrar de acender a luz." - Alvo Dumbledore*

## RESUMO

Este trabalho aborda o modelo de internacionalização de empresas com uma perspectiva voltada para o Brasil. O objetivo principal é analisar os processos e desafios enfrentados pelas empresas brasileiras que buscam expandir suas atividades para além das fronteiras nacionais. Através de uma revisão bibliográfica qualitativa e documental, foram explorados diversos aspectos relacionados à internacionalização, incluindo os motivos para a busca de mercados estrangeiros, as estratégias adotadas e as características específicas do contexto brasileiro. As principais conclusões destacam a importância de se desenvolver um modelo de internacionalização adaptado às particularidades das empresas brasileiras. Foi identificada a necessidade de uma abordagem estratégica e planejada, considerando fatores como seleção de mercados-alvo, adaptação de produtos e serviços, estabelecimento de parcerias estratégicas e gestão eficiente de recursos. Além disso, ressalta-se a importância de uma rede de apoio e parcerias, tanto no Brasil quanto no exterior, para o sucesso da internacionalização. Barreiras comerciais, diferenças culturais e concorrência acirrada foram identificadas como desafios a serem superados.

**Palavras-chave:** internacionalização, empresas brasileiras, modelo, estratégia, desafios.

## **ABSTRACT**

This work addresses the model of internationalization of companies with a perspective focused on Brazil. The main objective is to analyze the processes and challenges faced by Brazilian companies that seek to expand their activities beyond national borders. Through a qualitative and documental literature review, several aspects related to internationalization were explored, including the reasons for seeking foreign markets, the strategies adopted and the specific characteristics of the Brazilian context. The main conclusions highlight the importance of developing an internationalization model adapted to the particularities of Brazilian companies. The need for a strategic and planned approach was identified, considering factors such as selection of target markets, adaptation of products and services, establishment of strategic partnerships and efficient management of resources. In addition, the importance of a support network and partnerships, both in Brazil and abroad, is highlighted for the success of internationalization. Trade barriers, cultural differences and fierce competition were identified as challenges to be overcome.

**Keywords:** internationalization, Brazilian companies, model, strategy, challenges.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Objetivo Geral .....	13
1.2 Objetivo Específico.....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 A Prática do Comércio Internacional .....	14
2.1.1 Comércio exterior .....	16
2.2 A Internacionalização de Empresas .....	17
2.3 Fatores que promovem a internacionalização.....	19
2.4 Modos de entrada no mercado internacional .....	21
2.5 Modelos de internacionalização .....	22
2.5.1 Modelo Uppsala.....	23
2.5.2 Modelo Born Global .....	24
2.5.3 Modelo de rede.....	26
2.6 Razões pelas quais as empresas desenvolvem Processos de Internacionalização .....	26
2.6.1 Redução de Custos Operacionais .....	27
2.6.2 Aproveitamento das Vantagens Competitivas .....	28
2.6.3 Condições econômicas e jurídicas mais favoráveis em país estrangeiro	28
2.6.4 Necessidade de Crescimento através dos Mercados Emergentes.....	29
2.7 Fases do Processo de Internacionalização das empresas .....	30
2.8 O Impacto da COVID-19 na Internacionalização de Empresas .....	32
2.9 A Internacionalização de Empresas: uma perspectiva brasileira .....	33
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>41</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>49</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização empresarial é o processo pelo qual uma organização se insere na globalização da cadeia produtiva à qual pertence seu modelo de negócio, projetando suas atividades para um contexto de intercâmbio comercial, intelectual, financeiro e operacional nos novos países onde atua. O conceito de internacionalização aparece pela primeira vez nas obras de Kindleberger (1969) como parte da teorização sobre as grandes empresas e seu crescimento projetado, tornando-se um tema que vem sendo analisado por diversos pesquisadores em um contexto atual de mudanças de paradigma na forma como de fazer negócios.

São múltiplos os fatores que incentivam as empresas a seguirem a rota da internacionalização, desde oportunidades de negócio para entrada em novos mercados, oportunidades de diferenciação em custos, tecnologia ou recursos, utilização de vantagens competitivas, necessidade de diversificação do risco entre diferentes mercados, exigências dos stakeholders, a necessidade de estender a marca, o produto, o serviço ou a cultura para novos mercados ou a procura de oportunidades para apoiar o crescimento da empresa entre outras múltiplas razões estratégicas que levam as empresas a iniciar a experiência de internacionalização.

O desafio para as organizações se fortalecerem e se diferenciarem em resposta às complexidades dos relacionamentos no processo de internacionalização é enorme. Embora várias teorias tenham sido propostas nos últimos cinco anos para iluminar o comportamento das empresas na arena internacional, surgiram críticas repetidas à incapacidade de explicar ou prever o comportamento da empresa durante a internacionalização (AXINN; MATTHYSSENS, 2001), levando à necessidade de novos esforços estão sendo feitos para lidar com esse fenômeno.

O atual estágio de desenvolvimento do Brasil exige a ampliação da presença das empresas produtoras de exportação nos mercados internacionais. Dessa forma, procuram iluminar a realidade das empresas produtoras e exportadoras brasileiras por meio da construção de modelos. A maioria das empresas brasileiras com foco no mercado doméstico não está totalmente preparada para fazer negócios internacionalmente.

Podem acrescentar ainda que

faltam informações empresariais confiáveis para a tomada de decisões, baixo índice de qualidade dos produtos/serviços oferecidos, estrutura precária de transportes terrestres, portos e aeroportos e escassez de recursos humanos qualificados (KRAUS, 2006, p. 25).

Na literatura profissional, no entanto, tem crescido o número de estudos e relatórios sobre exportação, dada a ampliação das relações comerciais internacionais e a experiência com integração e cooperação econômica. No entanto, o desenvolvimento da exportação é apenas o primeiro passo para que uma empresa se internacionalize, ou seja, realize sua própria internacionalização.

De acordo com Toyne e Nigh (1997), existem grandes lacunas de conhecimento no campo dos negócios internacionais porque algumas especificidades na história econômica, prontidão empresarial e apoio do Estado surgem de maneiras diferentes ao redor do mundo. Portanto, é difícil generalizar os resultados de estudos e modelos desenvolvidos em um determinado país ou bloco econômico para outras realidades.

Quanto ao modelo de internacionalização, o modelo desenvolvido pela Uppsala University na Suécia (ANDERSEN 1983, p. 210) foi baseado na experiência de firmas daquele país. Os modelos de (BILKEY; TESAR, 1977), Czinkota (1986) e Andersen (1983, p. 213) foram desenvolvidos a partir da realidade empírica das corporações multinacionais. A atuação dessas empresas é mais intensa, concentrada principalmente nos três triângulos dos Estados Unidos, Europa e Japão.

Para Andersen (1983, p. 212), o modelo acima parte de duas premissas e, do ponto de vista do comportamento organizacional, fica claro que o processo de internacionalização pode ser atribuído a algumas razões fundamentais: as firmas carecem de conhecimento empírico sobre o comportamento organizacional dos os mecanismos de negócios internacionais, e uma série de incertezas relacionadas às decisões de internacionalização no nível de negócios.

Entende-se que esses pressupostos existem na realidade do Brasil, provavelmente em maior grau do que no plano internacional. No entanto, sabe-se que esses modelos foram desenvolvidos a partir de realidades brasileiras, como, por exemplo, o modelo proposto por Loureiro e Santos (1991) e Buckley e Hughes (1998), utilizando a literatura e a experiência internacional em seus construção.

Dessa forma, não explicam a realidade brasileira, mas estendem as conclusões empíricas contidas na literatura internacional para a única realidade possível. Levando em conta as considerações anteriores e reforçadas pelas constatações de Toynee

Nigh (1997), “chegou-se ao entendimento de que modelos de internacionalização desenvolvidos a partir de realidades empresariais fora do Brasil não são suficientes por si só para explicá-la”.

Dessa forma, por meio de uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo documental, se espera responder a problemática “Qual seria a melhor forma de desenvolver a internacionalização nas empresas brasileiras?”

### **1.1 Objetivo Geral**

Demonstrar um modelo adaptado de internacionalização brasileiro, com base na realidade empresarial do país, por meio da análise de modelos já existentes sendo aplicados no Brasil.

### **1.2 Objetivo Específico**

- Através dos conhecimentos específicos de compreender o conceito de internacionalização;
- Verificar se os modelos tradicionais são aplicáveis para o Brasil;
- Buscar o papel da globalização para a internacionalização;
- Buscar o papel do comércio exterior na internacionalização;
- Analisar os modelos de internacionalização de empresa, voltados a realidade do país.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Prática do Comércio Internacional

O comércio é uma das atividades mais antigas da civilização humana, envolvendo a troca e compra/venda de valores, bens, ideias ou serviços. Desde tempos antigos, como exemplificado no Antigo Testamento, onde Salomão utilizou escambo para obter materiais para construir o templo, o comércio tem desempenhado um papel intermediário importante (WERNECK, 2008).

Na Grécia antiga, Atenas trocava seus produtos locais por trigo em troca de moedas de prata. O comércio internacional também tem uma longa história, como evidenciado pela Rota da Seda, que conectava a China ao Ocidente por milhares de anos. Civilizações antigas como os egípcios, assírios, cretenses e babilônios também se envolviam em atividades comerciais com outras nações, destacando a longa história do comércio exterior (SINGH; GARG; DESHMKH, 2010), conforme afirmado por Ludovico (2007):

O comércio internacional da época era predominantemente realizado por intermédio de caravanas de camelos, com rotas terrestres previamente determinadas, em face da hostilidade do meio ambiente onde zonas desérticas alternavam-se a vales verdejantes. Portanto, na Idade Antiga deu-se a instituição das bases no comércio internacional com aplicação, usos, costumes e tradições.

Um exemplo adicional de comércio internacional na antiguidade é a Idade de Ouro do Islã, que ocorreu nos séculos VIII e XIII. Durante esse período, as conquistas do mundo islâmico tiveram impacto significativo em áreas como cultura, artes e economia, promovendo o comércio entre países com a mesma fé (SINGH; GARG; DESHMKH, 2010).

Além disso, nos séculos XVI e XVII, os impérios português e espanhol expandiram-se para diversas partes do mundo, incluindo a Índia. Essa expansão resultou em uma integração global sem precedentes em termos de economia e alcance de "mercados", impulsionando o comércio europeu (BARRAL; PIMENTEL, 2006). Essa expansão marítima abriu novas rotas comerciais e possibilitou o comércio em escala global, levando a um crescimento significativo do comércio internacional nesse período.

Posteriormente, a Revolução Industrial teve um impacto significativo no processo de internacionalização das empresas. Além disso, as duas guerras mundiais

também desempenharam um papel importante no comércio exterior, uma vez que a competição entre os Estados Unidos da América e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) levou as organizações a buscar mercados fora desses dois grandes blocos econômicos para minimizar riscos (BARRAL; PIMENTEL, 2006).

Nos tempos modernos, o comércio internacional foi impulsionado pela redução de barreiras alfandegárias e avanços tecnológicos. O volume do comércio mundial aumentou de 380 bilhões de dólares americanos em 1950 para 22 trilhões de dólares em 2010. Esse aumento expressivo pode ser atribuído a fatores como a diminuição das tarifas, acordos comerciais entre países e regiões, integrações regionais, avanços e redução de custos em tecnologias de comunicação e transporte, adoção do sistema de produção just-in-time, padronização de bens e produtos, convergência das necessidades humanas e criação de "novas necessidades" por meio da inovação empresarial, todos contribuindo para a formação de uma "Nova Ordem Mundial" (CIGNACCO, 2009).

Mais recentemente, Morini et al. (2006, p. 13) destacam as mudanças ocorridas na prática das transações no comércio internacional.

O conjunto das relações internacionais vem passando por significativas transformações. O impacto mais expressivo desse processo é a elevação sustentada do comércio internacional percebida a partir da última metade do século XX até os dias de hoje, manifestado por meio de um progressivo crescimento do comércio entre países, seguindo nas mesmas proporções de grandeza por um fluxo de capital, informações e pessoas.

Com base nessas considerações, o comércio internacional pode ser definido como o conjunto de atividades que envolvem a compra e venda de bens, serviços ou mercadorias entre sujeitos situados em nações diferentes. O vendedor é aquele que realiza a venda, enquanto o comprador é o agente responsável pela aquisição dos produtos (MAIA, 2013).

Segundo a definição de Lunardi (2007),

[...] significa a atividade de compra e venda internacional, de produtos ou serviços. Importação e exportação de um país ou de uma empresa. Do comércio exterior participam empresas de pequeno e grande porte, muitas delas especializadas, como as chamadas trading companies que gozam, no Brasil, de um estatuto especial. As empresas que se dedicam ao comércio exterior, de exportação ou importação, sujeitam-se a um registro especial nos órgãos governamentais que administram o comércio exterior no país, em especial na alfândega.

Conforme observado, a prática do comércio internacional tem como base a exportação e a importação. A importação refere-se à entrada de bens ou produtos de

origem estrangeira em um determinado território nacional, podendo ocorrer de forma temporária, com prazo limitado, ou de forma definitiva, quando se trata de produtos destinados ao consumo (LOPEZ; GAMA, 2005).

Em certos casos, a importação torna-se mais vantajosa do que a produção local, como no exemplo em que um país adquire um bem de alta tecnologia que resultou de extensas pesquisas e investimentos tecnológicos, como ocorre com produtos farmacêuticos. Até que o país adquirente tenha capacidade de produção própria, faz mais sentido adquirir esses bens de mercados externos onde já são produzidos (KEEDI, 2011).

Por outro lado, a exportação é o oposto da importação, referindo-se à saída de produtos ou bens nacionais para outros países. Assim como a importação, a exportação pode ser temporária ou definitiva (CYRINO; PENIDO, 2007). Maia (2013) comenta sobre a exportação:

Exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento, na medida em que estimula a eficiência. O aumento da competitividade provoca o aparecimento de bens e serviços cada vez melhores, estabelecendo uma relação intrínseca entre aquele que produz e aquele que consome, que resulta num constante aprimoramento por parte do produtor para a conquista do consumidor.

Assim, seja por meio da importação ou exportação, o comércio internacional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico devido às eficiências dinâmicas que pode trazer para a economia nacional. O comércio entre fronteiras permite a obtenção de ganhos de escala maiores, pois amplia o mercado consumidor, tanto em potencial quanto em realidade (BARRAL; PIMENTEL, 2006).

Além disso, o comércio internacional possibilita uma alocação mais eficiente dos recursos, oferecendo oportunidades e opções de investimento. Também contribui para o aumento da produtividade, uma vez que as empresas tendem a se especializar em determinadas áreas. Por fim, o comércio internacional impulsiona o progresso tecnológico, devido à difusão de técnicas de gestão e conhecimento quando as empresas iniciam seu processo de internacionalização (BARRAL; PIMENTEL, 2006).

### 2.1.1 Comércio exterior

Nenhum país tem a capacidade de produzir todos os bens e serviços necessários para atender às demandas de sua população. Como alternativa, os

países têm buscado se especializar em atividades específicas, visando produzir de forma mais eficiente determinados tipos de produtos. Os excedentes dessas produções são negociados por outros produtos necessários para suas populações. Esse processo leva ao aumento da eficiência das empresas e à maior competitividade dos mercados, resultando no surgimento de novos produtos para atender às novas demandas (SOUSA, 2009).

Nessa perspectiva, Keedi (2002) afirma que o comércio exterior também é impulsionado pelos relacionamentos entre os países, os quais precisam realizar trocas comerciais por diversas razões, que não necessariamente estão relacionadas à abundância ou escassez de recursos, clima, capital ou trabalho. A importância política desempenha um papel relevante nas transações comerciais, podendo influenciar o volume de negócios entre os países.

Segundo Keedi (2002), o comércio exterior é motivado por diversos fatores, como razões comerciais, políticas e interesse em produtos estrangeiros. Nas últimas décadas, a importância do comércio exterior tem aumentado significativamente. Esse aumento de importância é especialmente evidente com o avanço da globalização de mercados, que tem levado os empresários a buscar a expansão além das fronteiras nacionais, seja de forma proativa ou em resposta à nova concorrência que se estabeleceu (SOUSA, 2009).

Keedi (2002) ressalta a importância da exportação na diversificação de mercados, permitindo que as empresas atuem não apenas no mercado interno, mas também tenham uma variedade maior de compradores. Isso reduz os riscos relacionados a crises de mercado, como redução de preços, diminuição do consumo, mudanças de hábitos e políticas governamentais. Além disso, a exportação aumenta a competitividade das empresas, uma vez que os custos fixos são diluídos pelo aumento do número de unidades produzidas. Outro resultado positivo da exportação é o aprimoramento dos recursos humanos e tecnológicos, uma vez que a demanda de mercados mais exigentes exige produtos de melhor qualidade e elaboração.

## **2.2A Internacionalização de Empresas**

O processo de expansão de uma empresa, para além do seu domínio interno, é conhecido como internacionalização (ALONSO et al., 2013). Para Welsh e Loustarinen (1993) esse fenômeno é um movimento para fora das operações

internacionais da empresa. Pelo exposto, observou que a internacionalização é o processo no qual uma empresa movimenta seus processos, produtos e serviços de seu local de origem, no exterior, mas para realizar esse movimento, como alerta Beamish (1990), ela tem que determinar, por meio de atos empresariais, o que isso implica, buscar e detectar oportunidades internacionais que tenham o potencial de influenciar o futuro da organização, e que também estabeleçam e realizem transações em outros países.

Welch e Luostarinen (1988) definem a internacionalização como o processo de aumento do investimento em operações internacionais; por sua vez, Calof e Beamish (1995) a definem como o processo de adaptação das operações da empresa, como estratégia, recursos e estrutura, ao contexto internacional. Para McDougall e Oviatt (2000), a internacionalização é um processo em que se assume uma combinação de comportamentos inovadores, proativos e de risco que atravessam fronteiras procurando criar valor nas organizações.

Para Czinkota e Ronkainen (2007) a base da internacionalização são relacionamentos comerciais ou pessoais que proporcionam vantagens para a entrada no mercado, da mesma forma Johanson e Vahle (2009) destacam que a internacionalização é um processo de desenvolvimento de redes de negócios em outros países, por meio de extensão, penetração e integração.

A internacionalização é um processo que traz consigo múltiplos benefícios, entre os quais temos: melhoria da competitividade, refletindo no crescimento significativo do investimento estrangeiro direto e dos fluxos comerciais (Botello, 2016); promove o crescimento da empresa e o desenvolvimento de sua estratégia (AGNIESZKA; ANETTA, 2015); tem um impacto positivo no desempenho da empresa (DELIOS; BEAMISH, 2001); permite estabelecer contactos com novos clientes, gerando conhecimento especializado do mercado (SORIANO; DOBON, 2009); é um processo que permite atrair o interesse de clientes de diferentes países (LANE; JACOBSON, 1995); promove oportunidades para a empresa alcançar economias de escopo e escala (PANGARKAR, 2008).

No entanto, para medir o processo de internacionalização, Kuivalainen et al (2007) propõe três dimensões: tempo, escala e escopo. O tempo para Autio et al (2000) é uma dimensão importante a ser analisada, pois determina a estrutura ou modelo de internacionalização da empresa. Para Zucchella et al (2007) essa

dimensão se deve ao tempo entre o início da empresa e sua primeira internacionalização.

Outra dimensão é a escala, que para Kuivalainen et al (2007) abrange o escopo das operações internacionais da empresa, e o indicador utilizado para mensurar essa dimensão segundo (BAUM; SCHWENS; KABST, 2015) e Geringer, Tallman e Olsen (2000) é a porcentagem das vendas externas sobre as vendas totais. Em termos de escopo, como aponta Tuppurä et al (2008), ele foca no grau de internacionalização, e seu indicador mais aplicado, como aponta Zahra et al (2000), é o número de mercados em países estrangeiros onde uma empresa tem atividades internacionais.

### **2.3 Fatores que promovem a internacionalização**

No processo de internacionalização nas empresas, foram definidos e destacados alguns fatores que a promovem, entre eles tem-se: o mercado, a experiência, os recursos, a diversificação do risco, a concorrência, a mudança tecnológica, as redes e o aumento dos rendimentos.

Em relação ao mercado, Rialp et al. (2005) adverte que um empreendedor, que desenvolveu um produto ou serviço, pode obter mais lucros entrando em mercados semelhantes ao primeiro. Isto deve-se claramente ao fato de a empresa, através do conhecimento obtido e da informação recolhida na sua aventura internacional, se tornar um elemento muito útil a ser utilizado para entrar em novos mercados internacionais.

Portanto, como afirma Yeoh (2004), o conhecimento do mercado e a capacidade de assimilar informações são componentes importantes de um processo de internacionalização empresarial. Outra condição que motiva o início do processo de internacionalização é o tamanho do mercado local ou doméstico (Murmman, Ozdemir e Sardana, 2015), visto que se o mercado local for pequeno, a empresa buscará a expansão para um ou mais países estrangeiros em busca de maior demanda (GERTLER; LEVITTE 2005), ou também para alavancar financeiramente suas operações (MURMANN; OZDEMIR; SARDANA, 2015).

Um segundo fator que afeta o início da internacionalização empresarial é a experiência internacional anterior, que permite à empresa melhorar no processo de identificação de oportunidades (WESTHEAD et al., 2001), nas escolhas dos modos

de entrada Anderson e Gatignon (1986) e no grau de internacionalização (REUBER; FISCHER, 1997).

Para Aaby e Slater (1989) o tempo que a empresa exporta tem grande influência em sua trajetória, o que se reflete na experiência, bem como no know-how obtido anteriormente, isso permite que a empresa supere as dificuldades logísticas. Da mesma forma, também é necessário observar o papel desempenhado pela experiência dos gestores e equipes nas empresas diante da internacionalização, pois como apontam Reuber & Fischer (1997) e Siegel (2004), a experiência anterior que a gestão equipes têm influências de internacionalização de forma positiva.

Qualquer empresa que deseja se aventurar em mercados internacionais precisará ter uma certa quantidade de recursos para atingir seu objetivo. Diante disso, Sui e (BAUM; SCHWENS; KABST, 2015) alertam que os recursos são um fator determinante nas estratégias de internacionalização nas empresas, e tendo em vista sua importância e o impacto que tem nesse processo, as empresas podem adquirir mais facilmente capital financeiro em países estrangeiros, devido à internacionalização dos mercados financeiros. (Murmman, Ozdemir e Sardana, 2015).

Luiz e Charalambous (2009) realizaram um estudo sobre bancos da África Austral em relação à internacionalização, e constataram que uma motivação para expandir no exterior é a diversificação de riscos, portanto, este é um fator que promove a internacionalização visto que as empresas alocam seus recursos em uma ampla variedade de projetos e investimentos para reduzir ou mitigar o risco.

Segundo Oviatt e McDougall (1994), o empresário é motivado a proteger seus lucros no mercado doméstico, e tendo em vista que a concorrência pode imitá-los e assim introduzir os produtos no mercado local do empresário, esse cenário futuro encorajaria o empresário internacionalizar para evitar que empresas de outros países imitem produtos e construam capacidades que possam competir com seus próprios produtos e capacidades, e com isso, trazer o confronto para o próprio país dos concorrentes, para que não tenham que brigar com eles em casa.

A mudança tecnológica é outro fator que melhora a capacidade de internacionalização (Murmman, Ozdemir e Sardana, 2015). Inovações neste campo têm permitido a redução dos custos de comunicação, viagens e transporte de bens e serviços. (Rialp et al., 2005; Botello, 2016). As empresas em busca de seu benefício econômico e financeiro que permita aumentar sua receita veem a internacionalização

como uma oportunidade, conforme apontado por Rask et al (2008), que alerta que a empresa busca a internacionalização para sobreviver e maximizar sua receita.

## **2.4 Modos de entrada no mercado internacional**

A empresa segundo (CATEORA.; GILLY.; GRAHAM, 2013) possui quatro formas de entrar no mercado externo, são elas: exportação, acordos contratuais, alianças estratégicas e investimento estrangeiro direto. Os autores destacam que em cada modalidade de entrada o capital exigido varia, portanto, dependendo da quantidade de dinheiro utilizada, isso afeta o risco, o retorno do investimento e o controle.

Levando em conta o que foi descrito acima, podemos identificar que as exportações são caracterizadas pelo fato de que a quantidade de capital é baixa, portanto, haverá menos risco, baixa taxa de retorno e pouco controle, enquanto o modo de entrada do investimento estrangeiro direto requer mais capital do que outros modos de entrada, gerando assim maior risco, maior controle e alta taxa de retorno.

A exportação para (CATEORA.; GILLY.; GRAHAM, 2013) pode ser direta ou indireta. A exportação direta é quando a empresa vende para um cliente em outro país. E a exportação indireta ocorre quando a empresa vende seu produto ou serviço a um comprador, ou seja, a um importador ou distribuidor.

Outra forma de entrada no mercado internacional são os acordos contratuais, que para (CATEORA.; GILLY.; GRAHAM, 2013) representam alianças de longo prazo entre uma empresa e outra em um mercado externo. Esses tipos de acordos envolvem transferência de tecnologia, processos ou talento humano. Em suma, esse modo de entrada serve mais para transferir conhecimento do que capital. Dentre os tipos de acordos, os autores destacam licenças e franquias. A primeira é um meio pelo qual se estabelece apoio no mercado externo sem a utilização de grandes somas de dinheiro. Direitos de patente, direitos de comercialização e direitos de uso de processos tecnológicos são exemplos de licenças.

Por sua vez, os autores resumem a franquia como uma licença que teve rápido crescimento, na qual o franqueador fornece um pacote de produtos, sistemas e serviços de administração, e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e pessoal.

Em relação ao modo de entrada em alianças estratégicas internacionais, (CATEORA.; GILLY.; GRAHAM, 2013) as descrevem como uma relação comercial estabelecida por duas ou mais empresas com o objetivo de cooperar de comum acordo, compartilhando riscos, a fim de atingir um objetivo comum. Entre as mais comuns estão as joint ventures e consórcios internacionais. Por fim, o modo de entrada do investimento estrangeiro direto para (CATEORA.; GILLY.; GRAHAM, 2013) baseia-se no investimento de grandes quantias de capital em um país estrangeiro, para que a empresa possa investir, comprar instalações ou estabelecer novas instalações.

## **2.5 Modelos de internacionalização**

Kÿysik-Uryszek e Kuna-Marszaÿek (2015) apontam que as mudanças na economia global têm promovido o surgimento de modelos que descrevem a expansão internacional das empresas, tanto que esse processo é variado, como afirma Grosman et al, (2005), que adverte que pode ser feito exportando direta ou indiretamente, estabelecendo uma subsidiária de serviços ou instalações de produção no mercado externo, ou podem combinar qualquer um desses modelos.

Os modelos de internacionalização variam significativamente em termos de indicadores e na aplicação do modelo (BAUM; SCHWENS; KABST, 2015). Entre os modelos ou teorias que explicam o processo de internacionalização temos os descritos por Gorynia (2007), que os divide em internacionalização ativa e passiva. A ativa faz parte da expansão em mercados externos, enquanto a passiva se concentra na colaboração e estabelecimento de laços econômicos com aliados ou parceiros estrangeiros no país em que a empresa em questão está sediada.

Por outro lado, Kÿysik-Uryszek e Kuna-Marszaÿek (2015) descrevem um modelo de internacionalização que se baseia em três etapas: a experimental, a ativa e o compromisso de se envolver no processo (envolvimento comprometido). A primeira fase (a experimental) centra-se e limita-se à exportação, que é um processo totalmente improvisado. Na segunda fase (a ativa), as atividades de internacionalização enquadram-se numa estratégia formal na empresa, em que o processo de exportação se torna um processo sistemático. E na última fase, (envolvimento comprometido), a empresa encontra-se em plena procura de

oportunidades de internacionalização em mercados externos, o que implica a empresa envolver-se em novas formas de internacionalização.

### 2.5.1 Modelo Uppsala

Este modelo foi baseado em observações do produto empírico de um estudo na área de negócios internacional na Uppsala University, realizado por Johanson e Vahlne (1977), que mostraram que as empresas suecas quando entraram nos mercados estrangeiros adotaram uma abordagem encenada de sua receita estrangeira. A internacionalização destas empresas decorreu da gradual aquisição, integração e utilização de conhecimentos sobre mercados e operações no exterior e aumentos progressivos dos compromissos com mercados externos. Em suma, o modelo Uppsala assenta no desenvolvimento, inicialmente no mercado nacional, para posteriormente desenvolver o seu processo de internacionalização com uma série de passos incrementais (SKUDIENE et al., 2015) e no compromisso da empresa com o mercado e com conhecimento do mesmo (FORSGREN; HAGSTROM, 2007).

Johanson e Vahlne (1990) destacam que o modelo é composto por quatro etapas. A primeira fase consiste em exportações acidentais, nesta fase a empresa não adquire experiência de mercado. O próximo momento é a venda de produtos ou serviços por meio de agentes independentes. Aqui a empresa tem um canal de informações de mercado. A terceira etapa ocorre quando a empresa estabelece uma filial no exterior, o que lhe permite adquirir mais conhecimento do mercado-alvo. E a quarta e última etapa envolve o estabelecimento de instalações próprias no exterior.

Quando a empresa recebe conhecimento de outros mercados e aprende sobre o processo de internacionalização, ela consegue superar as barreiras ao seu crescimento e atuar com mais eficiência nos mercados internacionais. Johanson e Vahlne (1977) utilizam o conceito de "distância psíquica" no modelo de Uppsala, para relacioná-lo com diferentes culturas ou diferentes práticas de negócios nos países de origem e nos países de acolhimento.

Os autores destacam que para a empresa minimizar o risco de operar no exterior, primeiro se expande para mercados mais próximos psicologicamente, ou seja, países com cultura semelhante e geograficamente próximos ao domicílio da empresa, quando a empresa adquire experiência suficiente, isso a ajuda a entrar em mercados onde a psíquica distância é maior.

Johanson e Vahlne (2009) alertam sobre a estrutura tradicional de internacionalização. A empresa busca minimizar riscos e incertezas e atuar no exterior sob um esquema de etapas de internacionalização, comprometendo-se a aprender sobre seu ambiente, o que gera conhecimento que permitirá à empresa aumentar seu compromisso com o mercado externo, tendo em mente, como Ruzzier (2006) adverte, que o modelo implica que ao invés de investir em vários países simultaneamente, a empresa deve dar pequenos passos incrementais e investir em pelo menos um ou alguns países próximos.

Kÿysik-Uryszek e Kuna Marszaÿek (2015), em seu estudo direcionado à forma como as empresas polonesas entraram nos mercados externos, constataram que no processo de internacionalização começaram com exportações indiretas, que posteriormente passaram a ser diretas para exportações graduais, além disso concluíram que as empresas passaram a investir no mercado europeu, nomeadamente em países vizinhos e próximos em termos geográficos e culturais, concluindo assim que as empresas polacas se enquadraram num modelo conservador de internacionalização, que se conforma ao modelo de Uppsala.

No entanto, este modelo tem sido reconhecido como o mais aplicável a diferentes economias e em diferentes empresas (SKUDIENE et al., 2015), é um dos mais comuns para estudar a internacionalização (KÿYSIKURYSZEK; KUNA MARSZAÿEK, 2015) e concordam que sua grande força é sua simplicidade e sua importância (FILLIS, 2001).

### 2.5.2 Modelo Born Global

No início da década de 1990, diversos pesquisadores do empreendedorismo começaram a perceber que novas empresas em formação ofereciam seus produtos em diversos países (OVIAT; MCDOUGALL, 1994). Esses tipos de empresas, conhecidas como born global, estão aparecendo em números significativos em todo o mundo (EUROFOUND, 2012), o que se deve à globalização, internet e outras inovações na comunicação.

Knight e Cavusgil (2004) definem a born global company como um empreendimento que, desde o início, buscou obter uma proporção substancial de sua receita de vendas de produtos em mercados internacionais. Para Oviat e McDougall (1994) esse tipo de empresa, desde sua criação, busca vantagens significativas na

utilização de seus recursos e na venda de seus produtos em diversos países. As empresas que seguem esse modelo segundo Rialp, Rialp e Knight (2005) caracterizam-se por serem bastante flexíveis em suas decisões e se adaptarem facilmente às necessidades do cliente e às exigências da concorrência.

Para (BAUM; SCHWENS; KABST, 2015) a estrutura global born está associada a uma grande exposição ao mercado internacional desde cedo. Em suma, as empresas que se internacionalizam cedo e realizam vendas no exterior desde o início são conhecidas como born global.

Para distinguir se uma empresa segue um modelo born global, alguns indicadores devem ser levados em consideração, como: precocidade, que para Zucchella et al (2007) é o tempo entre o início da empresa e sua primeira internacionalização; e o percentual de vendas geradas no exterior. Em relação ao primeiro indicador, observamos que não há um consenso definido, pois para uma empresa ter a característica de nascer global, segundo Knight e Cavusgil (2004), ela deveria ter se internacionalizado nos primeiros três anos após sua criação.

Para Moen e Servais (2002) o tempo é de dois anos e para Fernhaber.; McDougall e Oviatt (2007) é de 6 anos após o seu início. Com relação ao indicador percentual de vendas geradas no exterior, mostramos que não há parâmetro definido, pois há autores como Knight e Cavusgil (2004) que propõem que a empresa deve gerar 25% de suas vendas no exterior. Para Fan e Phan (2007) esse indicador tem que ser 20%, e para Lopez et al (2009) tem que ser 90% de suas vendas no exterior.

As empresas que seguem uma estrutura ou modelo global born segundo Andersson e Wictor (2003) questionam a natureza sequencial e cumulativa do modelo de internacionalização tradicional ou gradual, e apontam para a possibilidade de que a empresa tem opções simultâneas em vários mercados externos, ou seja, a empresa decide se vai se comprometer a fazer investimentos em mercados externos sem ter experiência em operações econômicas naquele país.

Por outro lado, (BAUM; SCHWENS; KABST, 2015) apontam que a internacionalização de empresas born global não se desenvolve de forma lenta e incremental, mas sim de forma proativa. Por sua vez, Sleuwaegen e Onkelinx (2014) destacam que esse tipo de empresa expande seus negócios no exterior, pulando etapas e chegando à etapa de exportação, oferecendo seus produtos para vários mercados ao mesmo tempo, relatando altos aumentos nas vendas, como empresas que seguem o modelo de internacionalização tradicional ou gradual.

### 2.5.3 Modelo de rede

Zhong e Ozdemir (2010) alertam que a contínua expansão do conhecimento e as dificuldades de aquisição e manutenção de recursos fazem com que as empresas precisem unir forças com outras organizações por meio de associações. As associações ou alianças, como aponta Hagedoorn (2002), tornaram-se a pedra angular da estratégia da empresa, a fim de buscar o sucesso no mercado. As empresas criam associações ou redes para complementar suas próprias habilidades (OVIATT; MCDUGALL, 1994), para obter recursos, descobrir oportunidades, reduzir riscos e incertezas em operações internacionais (LIESCH et al., 2002), bem como para facilitar a aquisição de conhecimento e desenvolvimento de recursos (SELNES; SALLIS, 2003).

As empresas que procuram internacionalizarse através deste modelo de rede são empresas jovens, que por falta de experiência e recursos fazem alianças para aceder e desenvolver mercados internacionais (CONTRACTOR; LORANGE, 1998). pequenas demandas locais (Murmman, Ozdemir e Sardana, 2015).

Dados os benefícios das redes, as empresas as utilizam para entrar em mercados internacionais. Möller e Rajala (2007) descrevem que o modelo de rede assume que as empresas ganham experiência a partir de relacionamentos comerciais com outras empresas, operando em uma rede internacional. Eles também apontam que esse modelo de internacionalização é o resultado das interações entre uma empresa e a rede de relacionamentos com clientes, concorrentes, fornecedores, consultores e demais entidades do ambiente internacional.

## **2.6 Razões pelas quais as empresas desenvolvem Processos de Internacionalização**

O fenômeno envolvente da globalização<sup>1</sup> é uma realidade que cada vez mais motiva empresas de todo o mundo a repensar seus processos de produção e comercialização em cada uma de suas linhas de produtos. A busca por modelos mais

---

<sup>1</sup> A globalização é entendida como o processo pelo qual a crescente comunicação e interdependência entre os diferentes países do mundo unifica mercados, sociedades e culturas, por meio de uma série de transformações sociais, econômicas e políticas que lhes conferem um caráter global.

produtivos que permitam o fortalecimento das atividades comerciais locais e o acesso a novos mercados externos torna-se um dos mais importantes propósitos a serem seguidos pelas organizações do terceiro milênio.

Apoiado na evolução de vários conceitos econômicos que se baseiam inicialmente nas ideias de A. Smith (1776) e D. Ricardo (1800), até aos mais contemporâneos como M. Friedman (1950) ou I. Fisher. (1938); que defendem o princípio de que o poder e a riqueza dos Estados é geral valorizados pelo potencial de capital econômico de suas empresas, pelas vantagens comparativas e pela liberdade dos mercados em que se desenvolvem; É evidente que o intercâmbio comercial internacional revela-se hoje uma das formas mais eficazes de fortalecer o crescimento econômico e os níveis de produtividade das nações." A especialização e o comércio aumentam a produtividade dos recursos produtivos de um país, conseguindo obter maior produto total." (SMITH, 1776, p.424).

Comércio internacional, criticado por alguns e amado por outros; É um fenômeno econômico e social que teve seu início formal na década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, e que se estabeleceu com o firme propósito de criar uma estrutura de mercado global que sustentasse o crescimento econômico das nações do mundo durante aquela tempo do pós guerra a partir desse momento, são várias as empresas norte-americanas, europeias e japonesas denominadas multinacionais que demonstraram que parte da teoria era verdadeira, pois através da internacionalização de seus produtos em mercados menos competitivos, encontraram uma forma mais eficiente de expandir e gerar novos recursos econômicos (WILLIAMSON, 1975).

As razões pelas quais o fenômeno da internacionalização é gerado pelas empresas podem ser sustentadas por qualquer uma das quatro reflexões a seguir, dependendo, porém, das características de cada organização expostas nos subcapítulos (GALVIS, 2008).

### 2.6.1 Redução de Custos Operacionais

Esta condição está relacionada com a diferenciação dos custos e despesas associados à produção, distribuição e comercialização de um artigo para um mercado externo. A redução de custos ao produzir no exterior com base no valor da mão de obra, transporte, eliminação de tarifas ou possibilidade de atingir ambientes para

economias de escala; Estes são aspectos mais do que determinantes na tomada de decisão pela internacionalização da empresa (GALVIS, 2008).

Portanto, a decisão de entrar no mercado internacional estará ligada em grande porcentagem à análise dos custos e benefícios associados à vantagem de produzir ou não no exterior. Vernon (1966) e A. Kojima (1982) afirmam sobre as vantagens de localização de muitas empresas japonesas da seguinte forma:

Deve ser lucrativo para a empresa localizar parte de suas plantas de produção no exterior, dependendo da atratividade de determinados locais em termos de sua dotação específica de fatores intransferíveis ao longo de suas fronteiras (KOJIMA, 1982).

### 2.6.2 Aproveitamento das Vantagens Competitivas

Os recursos técnicos, econômicos, humanos e naturais são fatores definitivos para optar pela condição de internacionalizar uma empresa, pois são variáveis determinantes na hora de definir qualidade, prazo, custos e preços dos produtos a serem vendidos. Por exemplo; O modelo de gestão, a qualidade dos produtos, o valor dos recursos humanos, o custo e a disponibilidade dos recursos naturais, são fatores que dependem das condições sociogeográficas do local onde a empresa está instalada para desenvolver os seus processos produtivos.

Kindleberger (1969) e Hymer (1976) consideram que

Para que as empresas tenham instalações produtivas no exterior, elas devem ter algum tipo de vantagem competitiva exclusiva. Uma empresa com uma vantagem competitiva pode competir com outras empresas estrangeiras em seus próprios mercados, o que, embora possam estar mais bem estabelecidos e com maior conhecimento do mercado, podem ser obrigados a assumir o custo do desenvolvimento dessa vantagem, ou ser limitados na sua capacidade de competir.

Da mesma forma, a localização geográfica pode ser uma situação que facilite, em maior ou menor escala, os processos de integração econômica de uma empresa e seu ambiente de negócios, pois quanto mais distante estiver da empresa de seus clientes, a distribuição de custos e a logística terá que ser maior e, portanto, menos competitiva.

### 2.6.3 Condições econômicas e jurídicas mais favoráveis em país estrangeiro

Apoio ao investimento, menor custo de crédito, legislação adequada sobre direitos de propriedade e política econômica estabilizada em país estrangeiro, entre

outros fatores, são outros elementos que impulsionam as empresas a se aventurarem a internacionalização da organização e a busca de novos mercados (RODRIG, 1995). É inegável que em nações onde essas condições são favoráveis, a internacionalização de empresas tende a ser um fenômeno muito mais prolífico do que em países onde a corrupção e a instabilidade política ocorrem com frequência.

#### 2.6.4 Necessidade de Crescimento através dos Mercados Emergentes

A saturação dos mercados locais e a necessidade de alargar as condições de entrada são outra situação motivadora para correr o risco de internacionalização das empresas. Para muitas empresas no mundo, a estagnação econômica do país de origem ou as condições do mercado são um fator que limita o crescimento de seus lucros, para o que é necessário distribuir a geração de renda através de novos mercados (KOJIMA, 1992). A condição mais importante nesta situação específica é poder selecionar adequadamente o(s) país(es) de destino no(s) qual(is) irá(m) fortalecer o seu ramo de negócio.

Pelo exposto, os riscos associados ao processo de internacionalização das organizações são normalmente os mesmos para qualquer tipo de empresa no mundo, estando quase sempre associados à ausência ou limitação de informação sobre os mercados externos. Esta circunstância de desconhecer as condições fundamentais do novo mercado acaba por ser sem dúvida o maior dos riscos associados a este processo, pois sem uma investigação adequada que inclua os aspectos técnicos, econômicos, culturais e sociais do ambiente, os esforços desenvolver atividades comerciais em outros países será enorme, caro e certamente inútil (PALMETTO, 2004).

Pesquisa e inteligência de mercado pontual e profissional, que leva em consideração a experiência de outras empresas similares no passado e se preocupa com a observação permanente dos hábitos e comportamentos de compra do consumidor; É sem dúvida a ferramenta fundamental que garante em grande parte o sucesso do projeto de internacionalização, facilitando a tomada de decisões e minimizando os possíveis impactos negativos que novos mercados possam gerar no futuro (GALVIS, 2008).

Autores como P. Kotler (1996) defendem que, para o sucesso dos processos de comércio internacional desenvolvidos pelas empresas, é necessário contar com

pesquisas sobre os mercados-alvo e informações sobre a concorrência, que coletam dados de mercado em períodos de pelo menos três a cinco anos atrás. A este estudo devem ser adicionadas as análises de viabilidade e viabilidade do projeto que incluem todas e cada uma das atividades e custos a serem realizados pela empresa em seu novo ambiente geográfico. “A falta de previsão de possíveis custos representa não apenas um risco mortal, mas uma ameaça real à própria existência da empresa” (POTTER, 1991).

Diante dessa situação, em muitos casos a melhor alternativa inicial pode ser buscar parceiros estratégicos no país de destino, levando em consideração que devem ser organizações com experiência e conhecimento do mercado local, e que por sua vez ofereçam à empresa exportadora alguma vantagem competitiva no mercado externo. Adicionalmente, o facto de poder contar com um parceiro empresarial adequado no estrangeiro pode beneficiar a empresa em termos de redução de custos e investimentos associados à distribuição e comercialização dos seus produtos no novo mercado. É por isso que as alternativas de terceirização, licenças e franquias costumam ser opções viáveis e adequadas às diversas necessidades de internacionalização de uma empresa (GALVIS, 2008).

## **2.7 Fases do Processo de Internacionalização das empresas**

O processo de internacionalização de uma empresa pode ser generalizado em quatro etapas ou etapas, levando em consideração que dependendo das condições e intenções do mercado, a ordem pode variar (GALVIS, 2008).

Primeira Fase: A forma mais comum que as organizações desenvolvem para iniciar seus processos de internacionalização é representada no facto de buscar um país de destino no qual uma necessidade de mercado possa ser satisfeita com um produto que é fabricado e comercializado pela empresa no ambiente local. Isso implica que a demanda pelo produto deve ser atrativa em termos de novas receitas para a empresa e/ou fortalecimento no mercado (BRAGA et al., 2017).

Esta circunstância pode estar ligada ao facto de a empresa ter uma capacidade instalada maior que a demanda solicitada no mercado local, e com o objetivo de conseguir alcançar maiores níveis de competitividade, procura aplicar modelos de economia de escala buscando novos horizontes comerciais. Da mesma forma, uma motivação para a internacionalização pode estar associada ao facto de no mercado

local a venda de produtos ter estagnado ou a procura ter saturado, pelo que o produto existente pode ser aproveitado para a sua comercialização noutros ambientes. condições semelhantes de consumo ainda não exploradas (BRAGA et al., 2017).

Segunda Fase: Está intimamente associada ao processo de internacionalização, as oportunidades de negócios dadas por alguma condição especial no mercado externo (impostos, tarifas, incentivos etc.), mas em que os produtos atualmente fabricados pela empresa para seu mercado local falham para atender às necessidades dos ambientes de demanda no país estrangeiro. É aqui que a empresa toma a decisão de redesenhar ou adequar alguma linha de seus produtos, a fim de atender às demandas de novos clientes no exterior. Em geral, os processos de abastecimento de matérias-primas e processos de fabricação a cação das novas linhas de produtos continua sendo realizada localmente, sendo enviadas ao exterior como produtos acabados para distribuição e posterior comercialização (BOSE, 2016).

Terceira Fase: Pode ocorrer a situação em que a empresa, ao observar o comportamento crescente da demanda externa e os benefícios que esta pode representar e gerar, tome a decisão de comprar ou construir instalações próprias dentro das fronteiras do país estrangeiro. seus processos de fabricação. Essa decisão pode estar associada ao fato de que, ao ter novas instalações no exterior, seus custos de fabricação podem ser reduzidos, como os custos da mão de obra necessária, ou ainda sob a premissa de poder aproveitar apropriadamente algumas das vantagens comparativas oferecidas pelo novo ambiente estrangeiro, que pode ser representado em termos de localização, matérias-primas ou mão-de-obra mais qualificada (HUANG; HSIEH, 2013).

Quarta fase: Outra fase que uma organização pode desenvolver dentro de seus processos de internacionalização pode ser aquela associada a querer eliminar alguns ou todos os seus processos de fabricação no contexto local, para posteriormente ser transferido (parcial ou totalmente) para um novo destino estrangeiro, e lá voltam a fabricar suas linhas de produtos, abastecendo tanto o novo mercado externo quanto o antigo mercado local (este último por meio de importações) (CHETTY; STANGL, 2010).

A tomada desse tipo de decisão costuma ser comum quando há benefícios altamente significativos em relação à redução de custos e/ou despesas em relação ao meio ambiente local, o que costuma estar associado à assinatura de acordos comerciais entre nações, que, como na etapa três representam vantagens

comparativas para a empresa. Em alguns casos, um motivo adicional para a transferência de instalações e processos pode estar associado às condições do país local, que por conjunturas econômicas ou políticas não representam estabilidade ou rentabilidade às condições propostas pelos investidores da empresa (BRAGA et al., 2017).

## **2.8O Impacto da COVID-19 na Internacionalização de Empresas**

A COVID-19 teve consequências devastadoras no bem-estar econômico e social em todo o mundo. As medidas de distanciamento social e trabalho remoto permitiram que algumas empresas continuassem operando, mas a perturbação no consumo e na confiança dos consumidores causou impactos nas cadeias de abastecimento globais e gerou divisões em blocos econômicos estáveis. A indústria do turismo foi especialmente afetada, resultando em desemprego e crise econômica sem precedentes. As empresas são vulneráveis durante crises econômicas, incluindo a pandemia da COVID-19, e têm enfrentado problemas logísticos e financeiros. Para sobreviver, conceitos como internacionalização, inovação, networking e tomada de decisões racionais são importantes para as empresas (RATTEN, 2020).

A COVID-19 teve um impacto significativo na internacionalização de empresas em todo o mundo. A pandemia trouxe restrições nas viagens internacionais, interrupções nas cadeias de suprimentos globais e incertezas econômicas, o que afetou diretamente as estratégias de internacionalização das empresas. Uma das principais consequências foi a redução das atividades de exportação e expansão para novos mercados. As restrições de viagem e as medidas de distanciamento social dificultaram o estabelecimento de parcerias comerciais, a participação em feiras e eventos internacionais, bem como as visitas presenciais a clientes e fornecedores estrangeiros (STRANGER, 2020).

Além disso, as mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores durante a pandemia também impactaram as estratégias de internacionalização. As empresas tiveram que se adaptar rapidamente para atender às novas demandas e necessidades dos clientes, o que exigiu ajustes nos produtos, canais de distribuição e estratégias de marketing internacional (LANDESMANN, 2020).

No entanto, a pandemia também gerou oportunidades para a internacionalização de empresas em setores específicos. Por exemplo, empresas de tecnologia e comércio eletrônico viram um aumento na demanda global por seus produtos e serviços, impulsionando sua expansão para novos mercados (MARTIN-FIORINO; KINGS, 2020).

No geral, a COVID-19 criou desafios e obstáculos significativos para a internacionalização de empresas. A adaptação às novas realidades e a busca por estratégias flexíveis e inovadoras são essenciais para superar esses desafios e aproveitar as oportunidades emergentes.

## **2.9A Internacionalização de Empresas: uma perspectiva brasileira**

Após a Segunda Guerra Mundial, o comércio internacional se liberalizou e houve maior cooperação entre os países para impulsionar os negócios globais. Isso levou muitas empresas a expandirem internacionalmente, intensificando a competição. Nesse contexto, Levitt (1983) identificou o fenômeno da homogeneização, no qual produtos padronizados são vendidos da mesma forma em todos os países, chamado de globalização dos mercados. Levitt afirmou que empresas que não se adaptarem a essa realidade serão superadas pelas que o fizerem, o que resulta na ascensão das corporações globais.

Porém, alguns autores, como Douglas e Wind (citados por Meloan e Graham, 1998), argumentam que a dicotomia entre padronização e adaptação continuará existindo. Evidências empíricas mostram que comportamentos de consumo semelhantes estão limitados a segmentos específicos de mercado, havendo diferenças significativas entre os países importadores na maioria dos produtos comercializados.

Assim, no mercado global, existem produtos com semelhanças, mas também características peculiares que atendem às necessidades dos consumidores locais. Isso contradiz a ideia de uniformização das preferências dos consumidores proposta por Levitt (1983). Nesse contexto de transformações globais, empresas produtoras exportadoras brasileiras enfrentam desafios, pois a maioria não se tornou multinacional, falta-lhes estrutura adequada, recursos humanos preparados para a competição internacional e infraestrutura no âmbito nacional.

A literatura especializada sobre o processo de internacionalização e o desenvolvimento de negócios em nível internacional carece de uma base teórica sólida. A maioria dos estudos é baseada em estudos de casos, relatos de experiências ou consultorias. Alguns estudiosos tentaram integrar os conhecimentos nessa área, mas a falta de generalização dificulta a construção de uma estrutura teórica consistente (KRAUS, 2008).

A participação das empresas brasileiras no mercado internacional, seja por meio de exportações ou de formas mais engajadas, tem despertado interesse. No entanto, a competição com empresas estrangeiras no mercado interno também aumentou, tornando a capacidade de competir crucial para a sobrevivência das empresas nacionais (SILVA, 1997).

Diferentes argumentos são apresentados em favor de uma maior participação brasileira no cenário internacional. Alguns autores enfatizam a qualidade do processo de exportação, enquanto outros associam um tamanho maior das empresas à continuidade das operações de exportação. Há discordâncias em relação a essas posições, com exemplos de pequenas empresas italianas que obtiveram sucesso na exportação com base em relacionamentos comerciais de qualidade (BONACORSSI, 1992).

No contexto brasileiro, muitas pequenas empresas ainda carecem de preparo para atuar no mercado interno, o que representa um desafio para sua internacionalização. Estratégias como formação de consórcios e agrupamentos de compra/venda são sugeridas como abordagens mais sólidas para estabelecer estratégias de penetração nos mercados internacionais a longo prazo (BONACORSSI, 1992).

Bonaccorsi (1992) também

Demonstra que as pequenas empresas produtoras-exportadoras italianas não atuam de forma isolada. Essas empresas se beneficiam das aglomerações geográficas em setores específicos, como têxtil, confecções, calçados, cutelaria e móveis. Na Itália, há uma tradição de cooperação entre as empresas e compartilhamento de informações sobre produtos e mercados, o que certamente é vantajoso em comparação com as empresas brasileiras, que na maioria das vezes não adotam tais práticas.

Na literatura profissional, muitos pesquisadores têm investigado os fatores que levam as empresas a entrar em mercados internacionais. A habilidade dos gerentes e a qualidade das decisões tomadas parecem ser indicadores importantes. A

preparação dos gestores, incluindo formação acadêmica sólida e fluência em línguas estrangeiras, é considerada crucial (CZINKOTA; RONKAINEN, 1993)

A exportação é vista como o primeiro passo e um fator crucial para expandir o processo de internacionalização ou desenvolver negócios em nível internacional. Existem etapas sequenciais de aprendizado que incluem exportação, licenciamento, formação de joint ventures e investimentos diretos no exterior (LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996)

Para o desenvolvimento das exportações, são destacados quatro fatores principais: qualidade dos recursos humanos, clara visão da missão corporativa, habilidade para executar a estratégia corporativa e atenção aos detalhes das operações de exportação (KAMATH et al., 1987).

Alguns estudos (BILKEY; TESAR, 1977; KRAUS, 1995; KRAUS; LUCIANI, 1998; DAEMON, 1993; MINERVINI, 1991) não encontraram relação entre a preparação gerencial e o aumento das exportações, especialmente quando os produtos são solicitados pelos clientes. As empresas brasileiras e estrangeiras assumem riscos de longo prazo ao avançar no processo de exportação e comprometer-se com o mercado internacional. No entanto, encerrar a exportação é mais fácil em termos de custos do que romper laços após a abertura de filiais no exterior.

A escolha de um mercado para o desenvolvimento das exportações é influenciada por fatores geográficos e culturais, de acordo com Cooper e Kleinschmidt (1985). No caso brasileiro, muitas empresas exportaram para a Europa devido à ascendência europeia dos empresários brasileiros. Durante os anos 1980 e 1990, houve um aumento das exportações para os países do Mercosul, especialmente a Argentina, devido à proximidade geográfica.

Leonidou e Katsikeas (1996) propuseram um modelo que aborda as fases de engajamento nas operações de exportação. Na fase de pré-engajamento, existem três tipos de empresas: aquelas que atuam apenas no mercado interno, as que consideram seriamente a exportação e as que já tiveram experiência limitada de exportação. Na fase inicial de exportação, as empresas conduzem operações esporádicas e decidem se devem se envolver mais profundamente no mercado internacional. Empresas na fase avançada são aquelas que exportam regularmente e adquirem experiência em diferentes mercados.

O modelo de Leonidou e Katsikeas (1996) é vantajoso por ser aplicável a qualquer empresa produtora, exportadora ou não. Ele abrange empresas com diferentes níveis de interesse na exportação, desde aquelas focadas apenas no mercado doméstico até aquelas totalmente engajadas em operações internacionais de exportação. O modelo também permite que qualquer empresa avance para estágios mais avançados de comprometimento, não excluindo nenhuma delas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Christensen, Rocha e Gertner (1987) argumentam que

Muitos estudos compararam empresas exportadoras e não exportadoras, ou estabeleceram relações entre exportadoras passivas e agressivas. Esses autores defendem a importância de estudar as empresas que continuam a exportar após o período inicial, a fim de compartilhar conhecimentos e permitir que mais empresas brasileiras aumentem sua participação no mercado internacional.

Existe um consenso entre os autores sobre as etapas sequenciais do processo de internacionalização. Loureiro e Santos (1991) identificaram duas macroestratégias de internacionalização: sem investimento direto no exterior e com investimento direto no exterior. Ao avançar para fases de maior comprometimento, as empresas assumem maiores riscos e investimentos.

Loureiro e Santos (1991) mencionam estratégias de ação adotadas pelas empresas em cada uma das macroestratégias. Na internacionalização sem investimento direto, as estratégias incluem acordos e licenças, exportação, franchising e contrato de gestão. Já na internacionalização com investimento direto, as estratégias incluem subsidiária comercial, subsidiária de produção, subsidiária mista, joint venture e projetos especiais.

No entanto, não fica claro se uma empresa pode adotar diferentes estratégias de ação no mesmo mercado, segundo Loureiro e Santos (1991). Eles sugerem um processo sequencial, mas na prática é possível adotar várias abordagens em um mesmo mercado.

Sullivan (1994) propôs uma metodologia para medir o grau de internacionalização das empresas, mas sua abordagem recebe críticas por utilizar medidas de médias entre as variáveis. Ramswamy, Kroeck e Renforth (1996) replicaram o estudo de Sullivan (1994) e encontraram resultados divergentes. Eles argumentam que o processo de internacionalização é mais complexo e que as

empresas podem retroceder em diferentes estágios devido a influências externas ou novas estratégias implementadas.

Para Sullivan (1994) a abordagem sequencial de etapas do processo de internacionalização é vista como mecânica, pois coloca elementos estáticos em uma sequência fixa. No entanto, a experiência mostra que muitas empresas podem retroceder no processo de internacionalização, reduzindo seus compromissos no âmbito internacional.

Na literatura profissional, há preocupações sobre a tendência futura de internacionalização das empresas produtoras-exportadoras, à medida que a economia mundial se torna mais interdependente. Alguns autores levantam questões sobre os desafios e as demandas de recursos enfrentados pelas operações de internacionalização (LEVITT, 1983; RUGMAN; HODGETTS, 1995; TOYNE; NIGH, 1997; MELOAN; GRAHAM, 1998; CATEORA.; GILLY.; GRAHAM, 2013)

No Brasil, alguns autores têm estudado o processo de internacionalização das empresas, observando o aumento das exportações e o maior comprometimento de recursos nas operações internacionais (CHRISTENSEN et al., 1987; LOUREIRO; SANTOS, 1991). O grupo de pesquisa da Fundação Dom Cabral (1996) realizou estudos de caso para entender o fenômeno da internacionalização, identificando três períodos principais de evolução da participação das empresas brasileiras nos mercados internacionais.

O processo de internacionalização das empresas produtoras-exportadoras brasileiras passou por três períodos principais. Anterior à década de 1980, havia um número limitado de grandes empresas exportadoras. No período de transição da década de 1980, houve um aumento no número de empresas exportando em todos os setores. Na década de 1990, empresas de diferentes portes e setores expandiram sua presença internacional (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996).

Os estudos da Fundação Dom Cabral (1996) levantaram preocupações metodológicas, questionando a qualificação dos respondentes e a definição de internacionalização como presença física no exterior. Outros estudos internacionais também enfrentaram desafios metodológicos, como a dependência de entrevistas com os presidentes das empresas.

Essas abordagens sincrônicas não consideraram a evolução ao longo do tempo, o que foi apontado como uma limitação. Autores sugerem que uma perspectiva diacrônica, que considera a interação entre os níveis ao longo do tempo, seria mais

adequada para analisar o processo de internacionalização. Isso envolveria a compreensão do contexto, do processo e do conteúdo das mudanças ao longo do tempo (LOUREIRO; SANTOS, 1991; ANDERSEN, 1993; SULLIVAN, 1994; CALOF, 1994; RAMASWAMY; KROECK; RENFORTH, 1996; ERIKSSON et al., 1997).

Pettigrew (1992) argumenta que a compreensão dos fenômenos organizacionais requer uma análise contextualizada e histórica ao estudar um processo como a internacionalização. Mintzberg (1978) propõe uma metodologia para analisar processos organizacionais ao longo do tempo, incluindo a internacionalização. Essa metodologia envolve a coleta de informações básicas, a dedução de estratégias e períodos de mudança, a análise intensiva desses períodos e a análise teórica.

Mintzberg procura identificar o período em que o processo de internacionalização ocorreu e analisa os momentos decisivos para a organização. Esses momentos podem incluir a construção de uma nova planta industrial voltada para exportação, investimentos em recursos humanos, penetração em novos mercados internacionais, estabelecimento de escritórios de vendas no exterior, aquisição de subsidiárias de produção no exterior, processos de sucessão na liderança, formação de joint ventures e fusões ou aquisições.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia proposta para um trabalho de revisão bibliográfica de caráter qualitativo documental consiste em uma série de etapas que visam identificar, selecionar, analisar e sintetizar os documentos relevantes para a pesquisa. Essa abordagem é especialmente útil quando se deseja compreender e interpretar de forma aprofundada um determinado tema, utilizando evidências disponíveis na literatura existente (LAKATOS, MARCONI, 2010).

O primeiro passo é definir o objetivo da revisão bibliográfica e estabelecendo a questão de pesquisa. Isso ajudará a orientar a busca por documentos pertinentes e a determinar os critérios de seleção (LAKATOS, MARCONI, 2010).

Em seguida, é necessário identificar as fontes de pesquisa relevantes. Isso envolve uma busca ampla e sistemática em bases de dados acadêmicas, bibliotecas virtuais, periódicos científicos, repositórios institucionais e outras fontes confiáveis. A seleção das fontes deve ser baseada na adequação ao tema de pesquisa e na reputação das fontes (LAKATOS, MARCONI, 2010).

Com as fontes identificadas, é importante estabelecer critérios de seleção para incluir ou excluir os documentos. Os critérios de inclusão podem envolver o idioma, relevância temática, abordagem teórica, entre outros aspectos. Da mesma forma, critérios de exclusão devem ser definidos para eliminar documentos duplicados, de baixa qualidade ou que não estejam diretamente relacionados ao tema de pesquisa (LAKATOS, MARCONI, 2010).

Uma vez selecionados os documentos, é necessário organizar e analisar os dados. Ferramentas de gestão bibliográfica, como o Mendeley ou o Zotero, podem ser úteis para gerenciar os documentos selecionados. É importante ler cuidadosamente cada documento, realizar anotações e destacar os pontos-chave. Nessa etapa, técnicas de análise qualitativa, como a codificação de dados e a identificação de temas recorrentes, podem ser aplicadas (LAKATOS, MARCONI, 2010).

A discussão crítica e reflexiva dos resultados é essencial para o trabalho de revisão bibliográfica. Nessa etapa, é possível explorar as implicações teóricas e práticas dos achados, relacionando-os ao contexto da pesquisa. Além disso, é

importante apresentar conclusões que respondam à questão de pesquisa e sugerir recomendações para pesquisas futuras (MARCONI, LAKATOS, 2007).

Finalmente, o trabalho de revisão bibliográfica deve ser apresentado de forma organizada e estruturada, seguindo uma introdução, metodologia, resultados, discussão e conclusões. É fundamental utilizar citações adequadas e referências bibliográficas consistentes, seguindo as normas de formatação exigidas pela instituição ou revista onde o trabalho será submetido (MARCONI, LAKATOS, 2007).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A internacionalização de empresas brasileiras tem se mostrado cada vez mais relevante e estratégica no contexto global. Com o objetivo de auxiliar nesse processo, apresenta a seguir uma proposta de modelo de internacionalização específico para empresas brasileiras (KRAUS, 2006).

O primeiro passo desse modelo é a análise de mercado e a seleção de mercados-alvo. Nessa etapa, a empresa realiza uma avaliação minuciosa das oportunidades e desafios em diferentes países e regiões, levando em consideração fatores como tamanho do mercado, demanda por produtos ou serviços, concorrência e ambiente regulatório. Com base nessa análise, são selecionados os mercados-alvo prioritários para a expansão internacional (CASTRO; EDA, 2012).

Uma vez definidos os mercados-alvo, a empresa parte para o desenvolvimento de estratégias de entrada. Essas estratégias podem variar de acordo com as características de cada mercado, mas podem incluir a exportação direta, parcerias estratégicas com empresas locais, investimento direto estrangeiro (IDE), joint ventures ou outras formas de cooperação internacional. A escolha da estratégia de entrada adequada é fundamental para o sucesso da internacionalização (CASTRO; EDA, 2012).

Além disso, a adaptação do produto ou serviço às necessidades e preferências dos mercados internacionais também é um aspecto crucial. A empresa precisa estar atenta a aspectos culturais, regulatórios, técnicos e de marketing, realizando as adaptações necessárias para garantir a aceitação do produto ou serviço nos mercados-alvo (DEL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

No processo de internacionalização, é fundamental desenvolver as capacidades internacionais da empresa. Isso envolve investir na criação e no aprimoramento de competências necessárias para operar com sucesso no ambiente global. Isso pode incluir o desenvolvimento de habilidades linguísticas, conhecimento das normas comerciais internacionais, expertise em logística internacional e compreensão dos aspectos legais e fiscais das operações internacionais (DEL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

Outro ponto relevante é a construção de redes e parcerias internacionais. Estabelecer relacionamentos estratégicos com distribuidores, agentes de vendas,

fornecedores e clientes nos mercados-alvo pode facilitar o acesso ao mercado, fornecer suporte local e ajudar na adaptação às particularidades de cada mercado (PORTO, 2014).

Para garantir o sucesso da internacionalização, é necessário também um gerenciamento eficaz dos riscos e da conformidade regulatória. A empresa deve estar preparada para lidar com flutuações cambiais, instabilidade política, barreiras comerciais e exigências regulatórias em diferentes países. Uma análise cuidadosa dos aspectos legais e regulatórios em cada mercado-alvo e a implementação de medidas para mitigar os riscos são fundamentais nesse processo (PORTO, 2014).

Por fim, a empresa deve estabelecer sistemas de monitoramento e avaliação contínua para acompanhar o desempenho de suas operações internacionais. Isso permite identificar áreas de melhoria, ajustar estratégias conforme necessário e aproveitar oportunidades emergentes no mercado global (DEL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

É importante ressaltar que esse modelo de internacionalização é uma proposta geral e pode ser adaptado de acordo com as características específicas de cada empresa e seus mercados-alvo. Cada empresa deve analisar suas necessidades e circunstâncias individuais para implementar o modelo de internacionalização mais adequado para seu caso. A internacionalização de empresas brasileiras oferece grandes oportunidades, e esse modelo proposto pode ser um guia valioso para alcançar o sucesso nessa jornada global (KRAUS, 2006).

A internacionalização de empresas brasileiras é um processo complexo e desafiador que requer uma abordagem estratégica e fundamentada. Com base em estudos e boas práticas de mercado, apresenta a seguir uma proposta de modelo de internacionalização para empresas brasileiras embasada nos trabalhos de Kraus (2006) para PME e Grandes Empresas.

#### 1. Análise de mercado e seleção de mercados-alvo:

- Realizar uma pesquisa detalhada sobre potenciais mercados internacionais, considerando fatores como tamanho do mercado, crescimento econômico, demanda por produtos/serviços, concorrência e ambiente regulatório.
- Identificar mercados-alvo prioritários que ofereçam oportunidades de crescimento sustentável e alinhamento estratégico com a empresa.

## 2. Estratégias de entrada e expansão:

- Avaliar diferentes opções de entrada, como exportação direta, parcerias estratégicas, investimento direto estrangeiro (IDE), franchising ou aquisição de empresas locais.
- Adaptar a estratégia de acordo com as características do mercado-alvo, considerando aspectos culturais, legais, políticos e econômicos.
- Desenvolver planos de expansão gradual e estruturada, considerando o controle de riscos e a capacidade de absorção da empresa.

## 3. Adaptação do produto/serviço e marketing internacional:

- Realizar estudos de viabilidade para adaptar o produto/serviço às necessidades e preferências dos mercados-alvo, levando em conta aspectos culturais, regulatórios e técnicos.
- Desenvolver estratégias de marketing internacional personalizadas, considerando a segmentação de mercado, canais de distribuição adequados, comunicação eficaz e branding global consistente.

## 4. Desenvolvimento de capacidades internacionais:

- Investir no desenvolvimento de competências internas, como conhecimentos de comércio exterior, gestão de operações internacionais, gestão de cadeia de suprimentos globais e habilidades interculturais.
- Capacitar colaboradores-chave com treinamentos específicos sobre negócios internacionais, estratégias de entrada em mercados estrangeiros e habilidades de negociação internacional.

## 5. Estabelecimento de parcerias e redes internacionais:

- Construir relacionamentos estratégicos com parceiros locais nos mercados-alvo, como distribuidores, agentes de vendas, fornecedores e clientes.

- Participar ativamente de redes internacionais, como câmaras de comércio, associações setoriais e eventos internacionais, para expandir contatos e oportunidades de negócios.

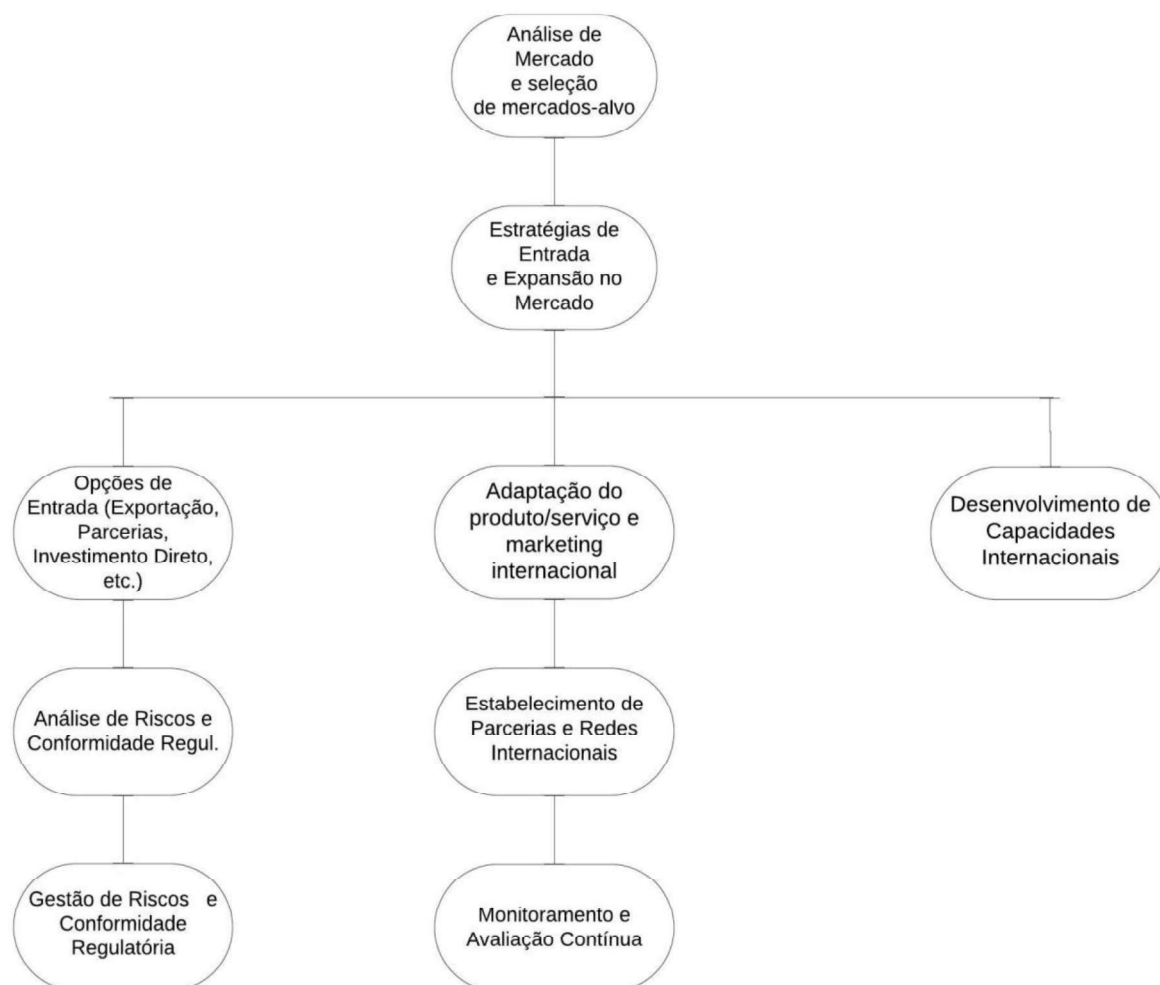
#### 6. Gestão de riscos e conformidade regulatória:

- Realizar uma análise de riscos abrangente, identificando os desafios específicos de cada mercado-alvo e implementando medidas para mitigar esses riscos.
- Manter-se atualizado sobre as regulamentações internacionais, tarifas, barreiras comerciais e exigências alfandegárias para garantir a conformidade e evitar penalidades.

#### 7. Monitoramento e avaliação contínua:

- Estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhar o progresso da internacionalização, avaliar o desempenho das operações internacionais e identificar oportunidades de melhoria.
- Realizar análises periódicas do modelo de internacionalização, ajustando estratégias e abordagens conforme necessário, com base em aprendizados e mudanças nas condições de mercado.

Este modelo proposto visa fornecer uma estrutura sólida para orientar o processo de internacionalização das empresas brasileiras, levando em consideração os desafios e oportunidades específicos do contexto global para PME (Pequenas e Médias Empresas) e Grandes Empresas. É importante adaptar esse modelo às necessidades e características de cada empresa, garantindo uma abordagem estratégica personalizada para maximizar as chances de sucesso na expansão internacional.

**Figura 1-** Fluxo do Modelo de Internacionalização de Empresas proposto

FONTE: Criação pelo próprio autor, 2023.

A tabela a seguir resume os principais pontos e a porcentagem de combinação dos modelos de internacionalização (Uppsala, Born Global e de Rede) com o modelo proposto:

**Tabela 1-** Porcentagem de combinação dos modelos de internacionalização (Uppsala, Born Global e de Rede) com o modelo proposto

	Uppsala	Born Global	Rede
Análise de mercado	80%	90%	70%
Estratégias de entrada	60%	90%	80%
Adaptação do produto	70%	80%	60%
Desenvolvimento de capacidades internacionais	90%	70%	80%
Estabelecimento de parcerias e redes internacionais	80%	90%	90%
Gestão de riscos e conformidade regulatória	60%	70%	80%
Monitoramento e avaliação contínua	70%	80%	90%

FONTE: Criação pelo próprio autor, 2023.

A seguir, é apresentada a adequação do modelo proposto para cada tipo de empresa:

PME (Pequenas e Médias Empresas):

- O modelo Uppsala se adequa bem a PMEs, pois prioriza o desenvolvimento gradual e estruturado de capacidades internacionais, o que é viável para empresas com recursos limitados.
- O modelo Born Global também é adequado para PMEs, pois enfatiza a rápida internacionalização desde o início, permitindo que as empresas aproveitem oportunidades globais desde o início.

Grandes Empresas:

- O modelo de Rede é altamente adequado para grandes empresas, pois enfatiza a construção de parcerias estratégicas e redes internacionais, o que é mais viável para empresas com maior capacidade de investimento e recursos.

É importante ressaltar que essa é uma análise geral e que cada empresa deve avaliar suas características individuais e necessidades específicas para escolher o modelo de internacionalização mais adequado ao seu caso. Além disso, a combinação dos modelos pode variar dependendo do contexto e dos objetivos de cada empresa.

A seguir está a tabela que apresenta os pontos relevantes e as porcentagens associadas aos modelos Uppsala, Born Global e de Rede, juntamente com a delimitação para qual tipo de empresa cada modelo melhor se adequa:

**Tabela 2-** Pontos relevantes e as porcentagens associadas aos modelos Uppsala, Born Global e de Rede

Modelo de Internacionalização	Pontos Relevantes	Porcentagem	Tipo de Empresa
Uppsala	Análise minuciosa dos mercados-alvo, seleção de mercados prioritários, adaptação do produto/serviço, desenvolvimento de capacidades internacionais, gestão de riscos e conformidade regulatória, monitoramento e avaliação contínua	40% para PME, 30% Grandes empresas	PME, Grandes empresas

Born Global	Identificação rápida de mercados internacionais, entrada imediata nesses mercados, adaptabilidade do produto/serviço, foco em inovação e tecnologia, construção de parcerias internacionais, capacidade de gestão global	30% para PME, 30% Grandes empresas	PME, Grandes empresas
Modelo de Rede	Estabelecimento de redes e parcerias internacionais, colaboração com distribuidores, agentes de vendas, fornecedores e clientes, compartilhamento de conhecimento e experiências, acesso a recursos e suporte especializados, monitoramento contínuo	20% para PME, 50% Grandes empresas	PME, Grandes empresas

FONTE: Criação pelo próprio autor, 2023.

É importante ressaltar que essas porcentagens são apenas uma sugestão e podem variar dependendo das características específicas de cada empresa e do contexto em que estão inseridas.

A internacionalização de empresas brasileiras tem se mostrado cada vez mais relevante e necessária para a expansão de seus negócios além das fronteiras nacionais. No entanto, esse processo pode ser complexo e desafiador, exigindo uma abordagem estratégica e bem estruturada. Nesse contexto, a importância de um modelo padrão de internacionalização se torna evidente (KRAUS, 1994; KRAUS; LUCIANI, 1998)

Um modelo padrão de internacionalização proporciona às empresas brasileiras uma estrutura consistente e orientação estratégica em todas as etapas do processo. Ele define diretrizes claras, indicando quais são os passos a serem seguidos e as melhores práticas a serem adotadas. Isso evita ações aleatórias e descoordenadas, permitindo que as empresas tenham uma visão estratégica e coerente de sua expansão internacional (LOUREIRO e SANTOS, 1991)

Além disso, um modelo padronizado traz eficiência e eficácia para o processo de internacionalização. Ao utilizar um modelo testado e comprovado, as empresas podem economizar tempo e recursos valiosos, evitando erros comuns e aprendendo com as experiências de outras empresas que já passaram pelo mesmo processo. Isso

resulta em uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis, maximizando as chances de sucesso na internacionalização (KRAUS, 2006).

Outra vantagem do modelo padrão é a possibilidade de compartilhamento de conhecimento e experiências entre as empresas brasileiras. Ao adotar um modelo comum, as empresas podem trocar informações, lições aprendidas e melhores práticas, acelerando assim o processo de internacionalização e evitando obstáculos desnecessários. Esse compartilhamento de conhecimento contribui para o desenvolvimento do setor como um todo, fortalecendo a presença brasileira no mercado internacional (KRAUS, 2006).

Além disso, a adoção de um modelo padrão de internacionalização proporciona consistência e coerência nas ações das empresas. Isso é fundamental para a construção de uma imagem sólida no mercado internacional. Ao seguir um modelo padronizado, as empresas brasileiras transmitem uma imagem de profissionalismo e confiança aos clientes e parceiros internacionais, o que pode abrir portas e oportunidades de negócio (KRAUS, 2006).

Por fim, um modelo padronizado de internacionalização também pode proporcionar acesso a recursos e suporte especializados. As empresas brasileiras podem contar com informações, orientações, treinamentos e consultorias específicas para a implementação do modelo. Isso ajuda a superar desafios e aumentar as chances de sucesso na expansão internacional (DEL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

Em suma, a importância de um modelo padrão de internacionalização para empresas brasileiras é inegável. Ele oferece orientação estratégica, eficiência, aprendizado compartilhado, consistência e acesso a recursos especializados. Ao adotar um modelo padronizado, as empresas podem enfrentar o desafio da internacionalização de forma mais assertiva e aumentar suas chances de se estabelecerem com sucesso no mercado internacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho sobre o modelo de internacionalização de empresas, com uma perspectiva voltada para o Brasil, proporcionou uma visão abrangente e aprofundada sobre os processos e desafios enfrentados por empresas brasileiras que buscam expandir suas atividades além das fronteiras nacionais. Ao longo do estudo, foram explorados diversos aspectos relacionados à internacionalização, desde os motivos que impulsionam as empresas a buscar mercados estrangeiros até as estratégias adotadas para ingressar e competir nesses ambientes.

Uma das principais conclusões do trabalho é a importância de se desenvolver um modelo de internacionalização específico para empresas brasileiras, levando em consideração suas características, recursos disponíveis e contexto econômico do país. Enquanto muitos estudos têm se concentrado em modelos internacionais amplamente aceitos, percebeu-se a necessidade de considerar os desafios e oportunidades específicos enfrentados pelas empresas brasileiras, como a complexidade tributária, a instabilidade econômica e as particularidades culturais.

Outra conclusão relevante foi a importância de uma abordagem estratégica e planejada no processo de internacionalização. A internacionalização não deve ser encarada como uma simples extensão das atividades domésticas, mas como uma estratégia cuidadosamente planejada e executada. Foi identificada a necessidade de se considerar fatores como seleção de mercados-alvo, adaptação do produto ou serviço às demandas internacionais, estabelecimento de parcerias estratégicas e gestão eficiente dos recursos humanos e financeiros.

Além disso, destacou-se a importância de se estabelecer uma rede de apoio e parcerias, tanto no Brasil quanto no exterior. O acesso a informações e recursos relevantes, bem como o estabelecimento de relacionamentos comerciais sólidos, desempenham um papel fundamental no sucesso da internacionalização das empresas brasileiras. A colaboração com instituições governamentais, associações empresariais e outras empresas do mesmo setor pode ser benéfica na superação de desafios e na identificação de oportunidades.

A internacionalização de empresas brasileiras é um processo estratégico e complexo que requer análise cuidadosa e planejamento adequado. Nesse contexto, o modelo proposto de internacionalização oferece uma estrutura sólida para orientar as empresas brasileiras de pequeno, médio e grande porte em sua jornada global. A

análise de mercado e seleção de mercados-alvo é o primeiro passo fundamental, pois permite identificar as melhores oportunidades e desafios em diferentes países e regiões. A escolha das estratégias de entrada adequadas, como exportação direta, parcerias estratégicas ou investimento direto estrangeiro, também desempenha um papel crucial no sucesso da internacionalização.

A adaptação do produto ou serviço às necessidades e preferências dos mercados internacionais é um aspecto crucial a ser considerado. Aspectos culturais, regulatórios, técnicos e de marketing devem ser levados em conta para garantir a aceitação do produto ou serviço nos mercados-alvo.

O desenvolvimento das capacidades internacionais da empresa é essencial para operar com sucesso no ambiente global. Isso envolve investir na criação e no aprimoramento de competências necessárias, como habilidades linguísticas, conhecimento das normas comerciais internacionais e compreensão dos aspectos legais e fiscais das operações internacionais.

A construção de redes e parcerias internacionais é uma estratégia importante para facilitar o acesso ao mercado, fornecer suporte local e ajudar na adaptação às particularidades de cada mercado. Estabelecer relacionamentos estratégicos com distribuidores, agentes de vendas, fornecedores e clientes nos mercados-alvo pode trazer benefícios significativos.

A gestão eficaz dos riscos e da conformidade regulatória é fundamental para garantir o sucesso da internacionalização. Flutuações cambiais, instabilidade política, barreiras comerciais e exigências regulatórias em diferentes países devem ser consideradas e medidas devem ser implementadas para mitigar esses riscos.

Por fim, a implementação de sistemas de monitoramento e avaliação contínua permite acompanhar o desempenho das operações internacionais, identificar áreas de melhoria, ajustar estratégias conforme necessário e aproveitar oportunidades emergentes no mercado global. É importante ressaltar que o modelo proposto é uma proposta geral e pode ser adaptado às características específicas de cada empresa e seus mercados-alvo. Cada empresa deve analisar suas necessidades e circunstâncias individuais para implementar o modelo de internacionalização mais adequado para seu caso.

A combinação dos modelos de internacionalização (Uppsala, Born Global e de Rede) com o modelo proposto pode variar dependendo das características específicas de cada empresa e do contexto em que estão inseridas. As porcentagens

apresentadas nas tabelas são apenas sugestões e podem ser ajustadas de acordo com as necessidades e objetivos de cada empresa.

Em suma, a internacionalização de empresas brasileiras oferece grandes oportunidades de crescimento e expansão. A adoção de um modelo de internacionalização adequado e embasado em boas práticas de mercado pode ser um guia valioso para alcançar o sucesso nessa jornada global.

No entanto, o estudo também evidenciou que a internacionalização não é uma jornada isenta de obstáculos. As empresas brasileiras enfrentam diversos desafios, como barreiras comerciais, diferenças culturais, concorrência acirrada e volatilidade dos mercados internacionais. É crucial que as empresas estejam preparadas para lidar com esses desafios, adotando uma postura de aprendizado contínuo, adaptabilidade e resiliência.

Por fim, o trabalho ressalta a importância de pesquisas adicionais e aprofundadas nesse campo. O modelo de internacionalização de empresas brasileiras ainda é um tema em evolução, e há muito a ser explorado em relação às estratégias mais eficazes, às melhores práticas de gestão e aos impactos econômicos e sociais da internacionalização. É fundamental que pesquisadores, gestores e formuladores de políticas continuem a investigar e desenvolver conhecimentos nesse campo para promover o crescimento sustentável e a competitividade das empresas brasileiras no cenário global.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AABY, N.-E.; SLATER, S. F. Management influences of export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1989.

ALONSO, JM. et al. A corrida pelos mercados internacionais: as operadoras de telecomunicações privatizadas foram mais bem-sucedidas do que suas contrapartes públicas? **Int. Rev. Appl. econ.** 27, 215e236. 2013.

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 24, n. 2, p. 209-231, Second Quarter 1993.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of entry: a transactions cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies. Washington**, [s. l.] v. 17, n. 3, p. 1-26, fall 1986.

ANDERSSON S., WICTOR I. Innovative Internationalization in New firms: Born Globals – the Swedish Case, “**Journal of International Entrepreneurship**”, Vol.1(3), pp. 249-275. (2003).

AUTIO, E., SAPIENZA, HJ, & ALMEIDA, JG. Efeitos da idade de entrada, intensidade do conhecimento e imitabilidade no crescimento internacional. **Academy of Management Journal**, 43(5): 909–924. (2000).

BARRAL, Welber; PIMENTEL, Luiz Otávio. **Comércio internacional e desenvolvimento**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

BAUM, M.; SCHWENS, C.; KABST, R. Aapers class analysis of small firms' internationalization patterns. **Journal of World Business**, 50, p. 754–768, 2015.

BEAMISH, P. W. The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. In: RUGMAN, A. M. (ed.), **Research in Global Strategic Management International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda**, Greenwich: JAI Press Inc.,1990. P. 77-92.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, New Jersey, p. 93-101, Spring/Summer 1977.

BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 23, n. 4, p. 605-635, Fourth Quarter 1992.

BOTELLO PEÑALOZA, H.A. Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las firmas industriales colombianas. **Suma de Negocios**, v. 7, n.16, p. 73-81. 2016.

BUCKLEY, Peter J.; HUGHES, Jane Frecknall. Transfer pricing and economic functions analysis: the japanese paradigm. **Applied Economics**, [s.l.], v. 30, n. 5, p.

621-629, maio 1998. Informa UK Limited. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/000368498325615>.

CALOF J., BEAMISH PW. Adaptando-se a mercados estrangeiros: explicando a internacionalização. "**International Business Review**", Vol. 4(2), pp. 115-131. (1995).

CALOF, Jonathan L. The relationship between firm size and export behavior revisite. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 25, n. 2, p. 367-387, Second Quarter 1994.

CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 15.ed. Porto. Alegre: Amgh, 2013.

CHRISTENSEN, Carl H., ROCHA, Angela da, e GERTNER, Rosane Kerbel. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 18, n. 3, p. 61-77, Fall 1987.

CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COOPER, Robert G. e KLEINSCHMIDT, Elko J. The impact of export strategy on export sales performace. **Journal of International Business Studies**. Columbia, University of South Carolina, v. 16, n. 1, p. 37-55, Spring 1985.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I. Marketing internacional. 8. ed. Cincinnati: Cengage, 2007.

CZINKOTA, Michael R. e RONKAINEN, Ilkka A. **International marketing**. Fort Worth: Dryden Press, 1993.

CZINKOTA, Michael R. International trade and busines in the late 1980s: an integrated U.S. perspective. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 17, n. 1, p. 127-134, Spring 1986.

DAEMON, Dalton. **Empresas de comércio exterior: estudos de casos**. Porto Alegre, Sulina, 1979.

DAEMON, D. **Empresas de comércio internacional: organização e operacionalidade**. Blumenau: FURB, 1993.

DAEMON, D. **Comércio interno: análise, organização e planejamento como condicionantes de ampliação do comércio exterior**. Porto Alegre: Globo, 1976.

DAEMON, D. **Mercados X produtos: negociações internacionais**. Blumenau: Ed. da FURB, 1995.

DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do processo de internacionalização do modelo de uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. **Revista Estudo & Debate**, [S. I.], v. 21, n. 1, ago. 2014. ISSN 1983-036X.

DAVILA L. de Guevara Carlos. **O Empresário Colombiano**. Pontifícia Universidade Javeriana. Bogotá Colômbia 1986.

DELIOS, A.; BEAMISH, P. W. Sobrevivência e lucratividade: os papéis da experiência e dos ativos intangíveis no desempenho da subsidiária estrangeira. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.5, p. 1028-1038. (2001).

ERIKSSON, Kent et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 28, n. 2, p. 337-360, Second Quarter 1997.

Eurofound. **Born global**: o potencial de criação de empregos em novos negócios internacionais. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. (2012).

FAN, T.; PHAN, P. International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 1113-1131, 2007.

FERNHABER, S. A.; MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 4, p. 517-542, 2007.

FORSQVIST, M., & HAGSTRÖM, P. Internacionalização ignorante e impaciente? O modelo Uppsala e padrões de internacionalização para empresas relacionadas à Internet. **Perspectivas Críticas sobre Negócios Internacionais**, 3, 291(2007).

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GERINGER, JM, TALLMAN, S. & OLSEN, DM. Diversificação de produtos e internacional entre empresas multinacionais japonesas. **Strategic Management Journal**, 21(1), 51–80. (2000).

HAGEDOORN, J. Parcerias de P&D entre empresas: uma visão geral das principais tendências e padrões desde 1960. **Res. Policy** 31 (4), 477–492. (2002).

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalisation. **International marketing review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (ed.). **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988. p.287-314.

JOHANSON, J., & VAHLE, J.-E. O modelo de internacionalização de Uppsala revisitado da responsabilidade do estrangeiro à responsabilidade do estrangeiro. **Jornal de Estudos de Negócios Internacionais**, 40, 1411-1431. (2009).

JOHANSON, Jan e VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, New Jersey, p. 23-32, Spring/Summer 1977.

KAMATH, S. et al. **Managing export entry and expansion: concepts and practice**. New York: Praeger Publishers, 1987.

KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior: abrindo as primeiras páginas**. 4. ed São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KHANNA, T. China e Índia, o poder de dois. **Harvard Business Review** 85(12): 60–69. (2009).

Kindleberger, Charles P. **Problemas históricos e interpretaciones económicas: estudios de historia financiera**. Barcelona: Crítica, 1993.

KNIGHT, G., & CAVUSGIL, S.T. Inovação, capacidades organizacionais e a empresa born global. **Jornal de Estudos de Negócios Internacionais**, 35(2): 124–141. (2004).

KOJIMA, K. "Macroeconomia versus abordagem de negócios internacionais para estrangeiros diretos Investment", Hitosubashi Journal of Economics, Vol. 23, 1982.pp.630-40.

KRAUS, Marlene H. **Gestão de fluxo de caixa: um estudo de caso na Comercializadora Alfa Ltda**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

KRAUS, Pedro G. **A estrutura para o comércio internacional das empresas do setor moveleiro de Santa Catarina**. Blumenau: CNPq. Relatório de pesquisa, 1994.

KRAUS, Pedro G. e LUCIANI, Patrícia. **Os fatores que obstaculizam uma maior inserção no mercado internacional das empresas produtoras exportadoras localizadas em Blumenau/Santa Catarina**. 1998. Relatório de pesquisa apresentado ao CNPq, 1998.

KRAUS, Pedro G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KRAUS, Pedro G. **Organização e operacionalidade das comercializadoras internacionais localizadas em Blumenau, Santa Catarina**. Blumenau: CNPq, Relatório de pesquisa, 1995.

KRAUS, Pedro Guilherme. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: O CASO BRASILEIRO. **Revista de Negócios**, [SI], v. 11, n. 2, junho de 2007. ISSN 1980-4431.

KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S., & SERVAIS, P. Grau de born globalidade das empresas, orientação empreendedora internacional e desempenho exportador. **Journal of World Business**, 42(3): 253–267. (2007).

KYYSIK-URYSZEK, A., E KUNA-MARSZAYEK, A. Desagregação geográfica do OFDI polaco – potencial explicativo do modelo de Uppsala. **Journal of International Studies**, Vol. 8, No 1, 2015, p. 150-163. (2015).

Kÿysik-Uryszek, Agnieszka; Kuna Marszaÿek, Anetta. Desagregação geográfica do OFDI polaco – potencial explicativo do modelo de Uppsala. **Journal of International Studies**, Vol. 8, No 1, 2015, p. 150-163. (2015).

LAKATOS, EM; MARCONI, MA. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LANDESMANN, M. Crise Covid-19: Forças centrífugas vs. centrípetas na análise político-econômica da UE-A. **Journal of Industrial and Business Economics** , 47, 439-453. (2020).

LANE, V., & JACOBSON, R. Reações do mercado de aes ao anúncio da extensão da marca: os efeitos da atitude e familiaridade com a marca. **Journal of Marketing**, 59: 63-77. (1995).

LEONIDOU, Leonidas C. e KATSIKEAS, Constantine. The export development process an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 3, p. 517-551, Third Quarter 1996.

LEVITT, Theodore. The globalization of Markets. **Harvard Business Review**, v. 2, n. 3, p. 13-23, Second Quarter 1983.

LIESCH, PW. et al. Linhas de pesquisa em evolução sobre internacionalização de empresas: uma perspectiva nórdica-australiana. **Estudos Internacionais de Gestão e Organização**. 32. (pp. 16– 35). (2002).

LOPEZ, José Manoel C.; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

LOPEZ, LE, KUNDU, SK., CIRAVEGNA, L. Nasceu global ou nasceu regional? Evidências de um estudo exploratório na indústria de software da Costa Rica. **Jornal de Estudos de Negócios Internacionais**, 40(7): 1228–1238. (2009).

LOUREIRO, Fernando A, e SANTOS, Silvio A. dos. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 26, n. 1, p. 23-34, jan./mar. 1991.

LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional: um enfoque em comércio exterior**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUIZ, JM, CHARALAMBOUS, H. Fatores que influenciam o investimento direto estrangeiro de empresas de serviços financeiros sul-africanos na África Subsaariana. **International Business Review** 18(3), 305–317. (2009).

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, MA.; LAKATOS, EM. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN-FIORINO, V.; KINGS, G. Desafios e novos cenários gerenciais como parte do legado da Covid-1 Venezuelan. **Journal of Management**, 25(90), 722-734. (2020).

MCDOUGALL, PP, & OVIATT, BM. Empreendedorismo internacional: a interseção de dois caminhos de pesquisa. **Academy of Management Journal**, 43(5): 902–908. (2000).

MELOAN, Taylor W. e GRAHAM, John L. **International and global marketing: concepts and cases**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

MENDEZ Carlos, Metodologia. **Guia para desenvolver projetos de pesquisa em ciências econômicas, contábeis e administrativas**. Editora McGraw-Hill, Segunda Edição, Bogotá Colômbia 1995.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. São Paulo: Makron e McGraw-Hill. 1991.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p. 34- 48, May 1978.

MOEN, Ø., & SERVAIS, P. Born global ou gradual global? Examinar o comportamento exportador de pequenas e médias empresas. **Journal of International Marketing**, 10(3): 49–72. (2002).

MÖLLER K., RAJALA A. Ascensão de redes estratégicas - Novos modos de criação de valor. "**Industrial Marketing Management**, Vol. 36(7), pp. 895–908. (2007).

MORINI, Cristiano et al. **Manual do comércio exterior**. São Paulo: Alínea, 2006.

MURMANN, J., OZDEMIR, S., & SARDANA, D. O papel da demanda do país de origem na internacionalização de novos empreendimentos. **Política de Pesquisa** (2015) 1207–1225. (2015).

MYERS, Matthew B. Incidents of gray market activity among U.S. exporters: occurrences characteristics, and consequences. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 30, n. 1, p. 105-126, First Quarter 1999.

OVIATT, BM, & MCDOUGALL, PP. Rumo a uma teoria dos novos empreendimentos internacionais. **Jornal de Estudos de Negócios Internacionais**, 25(1): 45–64. (1994).

PANGARKAR, N. Internacionalização e atuação de pequenas e médias empresas. **J. World Business** 43, 475---485. (2008).

PETTIGREW, A.M. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Nova York, The Free Press. 1991.

PORTO, J.V.J. **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EXPORTADORAS DA AMREC: UM ESTUDO MULTICASO COM ENFOQUE NOS DESAFIOS E OPORTUNIDADES**. Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. 2014.

RAMASWAMY, Kannan, KROECK, Galen e RENFORTH, William. **Measuring the degree of internationalization of firm: a comment.** *Journal of International Business Studies*. Columbia, University of South Carolina, v.27, n.1, p. 167-177, First Quarter 1996.

RASK, M., STRANDSKOV, J., & HAKONSSON, D.D. Perspectivas Teóricas sobre a Internacionalização das Empresas. *Journal of Teaching in International Business*, 19, 320-345. (2008).

RATTEN, V. Coronavírus e negócios internacionais: uma perspectiva do ecossistema empreendedor. *Thunderbird International Business Review*, 62, 629-634. (2020).

REUBER, AR, & FISCHER, E. A influência da experiência internacional da equipa de gestão nos comportamentos de internacionalização das PME. *Jornal de Estudos de Negócios Internacionais*, 28(4): 807–825(1997).

RIALP, A., RIALP, J., KNIGHT, GA. O fenômeno da internacionalização precoce das empresas: o que sabemos depois de uma década (1993-2003) de investigação científica? *Int. Bus. Rev.* 14(2), 147–166(2005).

RODRIK, Dani. **Em Busca da Prosperidade: Narrativas Analíticas sobre o Crescimento Econômico**, Princeton University Press. 2003.

RUGMAN, Alan M. e HODGETTS, Richard M. *International business a strategic management approach*. New York: McGraw-Hill, 1995. SILVA, Adriano. O governo e as exportações. *Revista Exame*, ano 30, No. 13, 18/07/97, p/ 32-34.

RUZZIER M., HISRICH RD, ANTONYIÏ B. Pesquisa de internacionalização de PME: passado, presente e futuro. “*Journal of Small Business and Enterprise Development*”, Vol.13(4), pp. 476-497. (2006).

SAENZ, Rovner Eduardo. **Perfis de empresas e empresários na Colômbia**, Parte I, II. Universidade dos Andes. Bogotá Colômbia. 1991.

SELNES, F., & SALLIS, S. Promovendo o aprendizado do relacionamento. *Journal of Marketing*, 67(3), 80–89. (2003).

SERINGHAUS, F. H. Rolf e BOTSCHEN, Guenther. Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Austrian companies. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v. 22, n. 1, p. 115-133, First Quarter 1991.

SERINGHAUS, F. H. Rolf. **The role of trade missions in export expansion: a comparison of users and nonusers**. New York: Praeger Publishers, 1987.

SIEGEL, C. **Marketing na Internet: fundamentos e aplicações**. Boston: Houghton Mifflin(2004).

SKUDIENE, V., AURUSKEVICIENE, V., & SUKEVICIUTE, L. Modelo de internacionalização revisitado: abordagem de marketing. 20ª Conferência Científica Internacional Economia e Gestão - 2015 (ICEM-2015). *Procedia - Ciências Sociais e Comportamentais* 213 (2015) 918 – 924. (2015).

SLEUWAEGEN L., ONKELINX J. Compromisso internacional, crescimento pós-entrada e sobrevivência de novos empreendimentos internacionais. “**Journal of Business Venturing**”, Vol. 29(1), ss. 106-120. (2014).

SORIANO, DR, & DOBON, SR. Vinculando a globalização do empreendedorismo em pequenas organizações. **Small Business Economics**, 32(3), 233– 239. (2009).

SOUSA, J. M. **Fundamentos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

STRANGER, R. A pandemia de Covid-19 de 2020 e as cadeias de valor globais. **Journal of Industrial and Business Economics**, 47, 455-465(2020).

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, Second Quarter 1994.

SULLIVAN, Daniel. The ontology of international business: a comment on international business: an emerging vision. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 4, p. 877-886, Fourth Quarter 1998.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 27, n. 1, p. 179-192, First Quarter 1996.

TAMAYO, Mario. **O processo de pesquisa científica**, Editorial Limusa, 3ª edição, Bogotá Colômbia 1994.

TOYNE, Brian e NIGH, Douglas. **International business: an emerging vision**. Columbia: University of South Carolina, 1997.

WELCH, LS. Internationalization: Evolution of a Concept. “**Journal of General Management**”, Vol. 14(2), pp. 36-64. (1988).

WELSH, LS, & LOUSTARINEN, RK. Conexões internas e externas na internacionalização. **Jornal de Marketing Internacional**, 1, 46-58. (1993).

WERNECK, P. **Comércio exterior e despacho aduaneiro**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

WESTHEAD, P., WRIGHT, M., & UCBASARAN, D. A internacionalização de novas e pequenas empresas: Uma visão baseada em recursos. **Journal of Business Venturing**, 16: 333–358. (2001).

YEOH, P. L. Aprendizagem internacional: antecedentes e implicações de desempenho entre empresas recém-internacionalizadas em um contexto exportador. **International Marketing Review**, 21(4–5), 511–534. (2004).

ZAHRA, SA, IRLANDA, RD, & HITT, MA. Expansão internacional por empresas de novos empreendimentos: diversidade internacional, modo de entrada no mercado, aprendizado tecnológico e desempenho. **Academy of Management Journal**, 43(5): 925–950. (2000).

ZHONG, X., OZDEMIR, SZ. Estrutura, aprendizado e velocidade de inovação: um modelo de duas fases de inovação coletiva usando modelagem baseada em agentes. **Ind. Corp. Mudança** 19(5), 1459–1492. (2010).

ZUCHELLA, A., PALAMARA, G., & DENICOLAI, S. (2007). Os impulsionadores da internacionalização precoce da empresa. **Journal of World Business**, 42(3): 268–280.