

LAURA BEATRIZ VIEIRA SANTOS

**DESAFIOS REFERENTES À INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA ENTRE OS ANOS  
DE 2011 E 2021**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Janaína Maria Bueno

UBERLÂNDIA  
2022

# DESAFIOS REFERENTES À INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA ENTRE OS ANOS DE 2011 E 2021

Laura Beatriz Vieira Santos<sup>1</sup>

## RESUMO

Devido à globalização, as empresas começaram a se expandir mundialmente, de forma a integrar os países e intensificar a internacionalização não somente por parte das regiões mais tradicionais, como Europa e Estados Unidos, mas também em países de mercados emergentes. Dessa forma, desde a segunda metade do século XX, vem sendo desenvolvidos estudos para se ter embasamento teórico sobre esse fenômeno. No Brasil, apesar do movimento de internacionalização moderno ter se iniciado tardiamente, a partir da década de 1990 o processo começou a tomar mais força. Entretanto, por causa das barreiras internas e externas que as companhias brasileiras enfrentam ao se internacionalizar, algumas que passam pela expansão sem estratégias bem definidas, optam por encerrar a atuação no exterior. Com isso, o objetivo desta revisão sistemática da literatura foi, através dos principais estudos da área entre 2011 e 2021, analisar quais os principais desafios locais e globais encontrados por empresas brasileiras durante o processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Desafios da Internacionalização; Empresas Brasileiras; Revisão Sistemática.

## ABSTRACT

Due to globalization, companies began to expand worldwide, in order to integrate the market between countries and intensify internationalization not only in more traditional regions, such as Europe and the United States, but also in emerging market countries. Thus, since the second half of the 20th century, studies have been developed to have a theoretical basis on this phenomenon. In Brazil, although the modern internationalization movement started late, from the 1990s onwards the process intensified. However, because of the internal and external barriers that Brazilian companies face when internationalizing, some of them go through expansion without well-defined strategies, choosing to end their operations abroad. Thus, the objective of this systematic literature review was, through the main studies in the area between 2011 and 2021, to analyze the main local and global challenges encountered by Brazilian companies during the internationalization process.

**Keywords:** Challenges of Internationalization; Brazilian Companies; Systematic Review.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Uberlândia.

## 1. INTRODUÇÃO

Como indicam Matos, Viana e Oliveira (2015), o surgimento da globalização econômica possibilitou a integração dos países, de forma a unir as pessoas, os mercados e as empresas. Ademais, devido ao maior fluxo de informações, as companhias puderam ampliar o mercado consumidor e adquirir altos lucros com este processo. De acordo com Rocha (2018), o primeiro movimento de internacionalização de empresas ocorreu após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), com as multinacionais norte-americanas.

Já durante as décadas de 1960 e 1970, a expansão mundial das empresas se deu com os países desenvolvidos, como os Estados Unidos e os pertencentes à Europa. A partir disso, foram formuladas as principais teorias de internacionalização, surgindo debates em torno das consequências políticas e econômicas ocasionadas por essa expansão. No período seguinte, entre 1970 e 1980, tem-se a emergência das multinacionais japonesas, impulsionando também outros países em desenvolvimento, como os da região do Leste Asiático e da América Latina (ROCHA, 2018).

Assim, entende-se que a internacionalização de empresas é um processo que vem se intensificando não somente por parte das regiões tradicionais como a Europa, os Estados Unidos e o Japão, mas também de países procedentes dos “mercados emergentes” (COSTA, 2017). Apesar desse movimento, as empresas brasileiras iniciaram tardiamente o processo de internacionalização. Teve um aumento da atividade exportadora por causa dos incentivos governamentais durante os anos 1960 e 1970, porém poucas empresas abriram subsidiárias no exterior até o fim da década de 1980 (BARRETTO; ROCHA, 2003).

Em 1990, devido às políticas de abertura de mercado realizadas, o Brasil passou por uma grande abertura comercial e conseguiu se estabelecer como significativo destino de investimento direto (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015). Já na década seguinte, esse movimento se intensificou e, em 2006, as empresas brasileiras investiram mais de US\$28 bilhões no exterior, além de os fluxos de investimentos brasileiros fora do país terem superado os investimentos estrangeiros no Brasil (SANTOS, 2012).

Apesar do Brasil ter conquistado seu espaço no mercado internacional, há diversos desafios para que uma empresa consiga se desenvolver globalmente. Afinal, a internacionalização é um processo que demanda um conjunto de cuidados, tais como: “grau elevado de conhecimento do mercado que se almeja adentrar; investimento em novas tecnologias na área de produção; busca por novos fornecedores; capacitação profissional; devida adequação dos rótulos e/ou embalagem do produto às normas do país revendedor;

conhecimento das políticas de exportação vigentes e custos com transporte e logística” (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015, p. 17).

De acordo com Zilber, Mora Júnior e Silva (2010), outros motivos que tornam a internacionalização um processo desafiador para as empresas brasileiras são a defasagem tecnológica e a falta de conhecimento sobre os mercados externos. Assim, ainda que as companhias enxerguem a viabilidade e lucratividade de irem para fora, o processo demanda um grande planejamento. Como estudos apontam, metade dos negócios passam pela internacionalização sem uma estratégia, com isso não conseguem o êxito esperado quando adentram o mercado exterior (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015).

Por exemplo, de acordo com um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (2018) com 69 empresas que já estavam estabelecidas internacionalmente, 20% delas iniciaram operações em novos países, enquanto 17% decidiram por encerrar ou paralisar suas operações em algum país. As empresas que decidiram interromper ou reduzir suas operações foram motivadas por diferentes razões, como alta concorrência local, dificuldades de expansão e crise econômica. Apesar disso, é importante entender que as ações tomadas por cada companhia e os resultados obtidos, tem-se relação com o embasamento e estratégias definidas pelo negócio.

Conforme Lima e Silva (2011) citam, a internacionalização de empresas brasileiras permite estimular as exportações e aumentar a competitividade, sendo então importante se ter uma estratégia definida quanto à atuação das companhias nacionais na arena global. Como pesquisas apontam que as barreiras internas e externas à internacionalização são heterogêneas, deve-se ter um mapeamento de quais são esses principais desafios e as possibilidades que as firmas têm para enfrentá-los.

Costa (2017) traz que, para o entendimento teórico do processo de internacionalização das empresas, já foram feitos muitos esforços - desde explicações para as tradicionais multinacionais de países europeus, norte-americanos e japoneses, como para empresas originárias dos países emergentes. Dado isso, o presente estudo propõe resgatar as bibliografias publicadas na última década (2011-2021) referentes à internacionalização de empresas brasileiras, fazendo um levantamento dos principais desafios enfrentados nesse processo.

Então, tem-se como objetivo geral analisar os estudos publicados entre 2011 e 2021 e, por meio de uma revisão bibliográfica do tipo revisão sistemática da literatura, identificar quais as principais barreiras locais e globais encontradas por empresas brasileiras no processo de internacionalização. Para isso, a seguinte estrutura será seguida: referencial teórico-empírico; procedimentos metodológicos; apresentação e análise dos resultados; e conclusão. Assim, os principais objetivos identificados são:

1. Elencar as principais publicações relacionadas à internacionalização de empresas brasileiras do período entre 2011 e 2021, a partir dos dados do Portal CAPES, SciELO e Google Acadêmico;
2. Realizar a organização e classificação dos dados de cada publicação, buscando apresentar as contribuições mais relevantes do ponto de vista cronológico, metodológico e temático;
3. Analisar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras no processo de internacionalização e realizar considerações em cima dessas informações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

Para entender a origem da globalização, faz-se necessário estudar sobre os processos históricos relacionados, como a evolução do comércio e o estabelecimento de potências hegemônicas. Alguns autores apontam que o início desse acontecimento se deu durante o século XV, quando os europeus realizaram a conquista de novas terras através da expansão ultramarina. Também, é importante destacar que relacionado a globalização econômica, o comércio é o fenômeno mais antigo, visto que promovia a relação entre produtores e compradores localizados geograficamente distantes (CULPI, 2020).

A partir da Revolução Industrial, o comércio passou por uma grande expansão. Então, com a Revolução Industrial Inglesa no século XVII, teve-se a consolidação do capitalismo e, com a Revolução Francesa em 1789, foram promovidas transformações sociopolíticas. A partir do desenvolvimento do capitalismo a nível mundial, a globalização foi se fortalecendo, levando a uma hegemonia da economia. Em cada período, a superioridade econômica apareceu de uma forma, sendo primeiramente pela produção, posteriormente no comércio e, por fim, nas finanças (CULPI, 2020).

De acordo com Botelho (2015), o surgimento da globalização moderna se deu em julho de 1944, nas conferências de Bretton Woods. Com o acordo, foi estabelecido um sistema de regras, procedimentos e institutos da nova ordem política e econômica internacional, inclusive tendo suporte do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial para a sua implementação. Dado isso, teve-se uma redução da hegemonia norte-americana, aumentando as privatizações e a descentralização produtiva, gerando uma flexibilização dos mercados (CULPI, 2020).

Em 1947, foram estabelecidos o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), visando harmonia entre as políticas aduaneiras dos Estados signatários. No entanto, em 1994, os acordos

do GATT foram substituídos pela criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), no qual assumiu a responsabilidade de regular as relações comerciais internacionais e combater as práticas protecionistas (BOTELHO, 2015). Entre 1980 e 1990, surgiram alguns blocos econômicos regionais, como a União Europeia (UE), o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) e o Mercado Comum do Sul (Mercosul), porém o papel da OMC foi fundamental para a ampliação da rede de relações comerciais (CULPI, 2020).

Além das políticas internacionais, os avanços tecnológicos foram de grande importância para o fortalecimento do livre comércio e dos fluxos financeiros internacionais. O resultado desses fatores refletiu na integração das economias e interdependência dos mercados, seja através do comércio de bens e serviços, fluxos internacionais de capital, cooperações e alianças estratégicas internacionais, podendo-se referir a esse processo como “globalização econômica” (BOTELHO, 2015).

A globalização passou por uma virada durante a década de 1990, em que teve um desenvolvimento dos transportes, da comunicação e da maior abertura comercial, afetando diretamente o processo de internacionalização. Visto que as empresas começaram a reorganizar o seu processo produtivo mundial - processo esse denominado Cadeias Globais de Valor (CGVs), as companhias e suas subsidiárias passam a ter papel importante na divisão internacional da produção (ROCHA, 2018).

De acordo com Evans (2007) são dois períodos relacionados à internacionalização de empresas. O primeiro, chamado de velha internacionalização, que corresponde ao final da Segunda Guerra Mundial até a década de 1970. Este pode ser caracterizado pela presença de multinacionais norte-americanas nos principais países da América Latina, contribuindo com a substituição de importações por industrialização. Já o segundo movimento - a nova internacionalização, teve início em 1973, estendendo-se até os dias atuais. Neste, há uma forte aliança estratégica entre as multinacionais, a produção concentrada nos países subdesenvolvidos e a expansão das empresas para essas regiões, principalmente do Leste Asiático.

Não há uma literatura que tenha a definição certa para “internacionalização”, devido às mudanças recorrentes no processo de integração econômica e social, tornando os significados obsoletos. Por exemplo, pode-se definir o termo como um processo de investimento para o mercado exterior, visto que se pode ter movimentações como a importação, o licenciamento e a transferência de tecnologia. Já quando se pensa em movimento, fluxo ou troca de fatores, a exemplo de bens, serviços e tecnologia, ainda há pontos que não são abordados. Por causa da globalização, há alguns setores da economia que não apresentam distinção entre o internacional

e o nacional, sendo a internacionalização não apenas a movimentação de bens e fatores, mas também a adaptação interna da empresa aos competidores internacionais (MELSOHN, 2006).

Para Picchiali e Teixeira (2018), os conceitos de internacionalização de empresas variam de acordo com o foco dado em suas concepções. Assim, em seus estudos, os autores constroem um quadro visando sintetizar as principais definições para o termo, como analisado a seguir.

Autores	Conceito
Coelho, Junior (2016)	“Trata-se de fenômeno abrangente, que incorpora todas as modalidades e formas, inclusive em suas duas direções, seja de dentro para fora ( <i>outward</i> ) ou de fora para dentro ( <i>inward</i> )”.
Borges (2016)	“O fenômeno de consolidação das atividades econômicas de uma empresa em mercados estrangeiros, de forma incremental ou acelerada”.
Peiris et. Al. (2012)	“Os processos cognitivos e comportamentais associados com a criação e troca de valor através da identificação e exploração de oportunidades que cruzam as fronteiras nacionais”.
Cyrino, Oliveira, Barcellos (2010)	“Obtenção de faturamento através da realização de operações internacionais, como: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, <i>joint ventures</i> ou construção de subsidiárias”.
Ribeiro, Lima (2008)	“O processo pelo qual a empresa passa a obter parte ou totalidade de seu faturamento a partir de operações fora de seu país de origem, seja através da exportação ou do licenciamento de produtos e processos produtivos, seja através da realização de investimentos diretos”.
Boddewyn, Toyne, Martinez (2004)	“O cruzamento das fronteiras dos estados-nações ou a expansão internacional dos negócios de uma empresa, ou ainda a implantação de uma dada companhia no exterior”.

**Quadro 1** - Principais Conceitos de Internacionalização de Empresas

Fonte: Picchiali, Teixeira (2018).

Culpi (2020) traz que as teorias do processo de internacionalização definem a internacionalização como um processo que envolve aprendizado, experiência e conhecimento. Como outras áreas da ciência que se sustentam em teorias, estudos e afirmações, o processo de internacionalização também se apoia em teorias que tentam explicar o porquê de uma empresa passar por esse processo (VICENTE, 2014). Mèrcher (2021) mostra que, como definido por Hilal e Hemais (2003), os estudos podem ter enfoque econômico, que trata das forças de mercado que forçam a internacionalização de instituições; ou organizacional, que partem da capacidade dos gestores de definirem estrategicamente como irão internacionalizar. Em resumo, essas teorias podem ser vistas no quadro descritivo retirado de sua obra.

Enfoque	Teoria	Autores	Ideia central	Força motora
Econômico	Poder de mercado	S. Hymer (1983)	“Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.”	“Alargamento das <i>collusive networks</i> e restrições à concorrência em cada mercado.”
	Ciclo do produto	R. Vernon (1966)	“Firmas inovam em seus mercados nacionais e transferem a produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.”	“Busca de locações que apresentem menores custos para tecnologias estáveis.”
	Internalização	P. Buckley, M. Casson (1976)	“Firmas internalizam mercados quando os custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado, o que aumenta a eficiência coletiva do grupo.”	“A expansão ou contratação da produção internacional depende de mudanças nos custos de transação de operar em um conjunto maior de mercados, em comparação com os custos de coordenar diretamente as transações.”
	Paradigma eclético	J. Dunning (1977; 1988)	“Firmas operam o exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).”	“Uso da OLI no processo de internacionalização da empresa.”
Organizacional	Escola Uppsala	J. Johanson, J. E. Vahlne (1977)	“Firmas apresentam as seguintes características: distância psíquica, internacionalização incremental, e formação de networks.”	“Envolvimento crescente da firma partindo do aumento do conhecimento sobre localização.”
	Escola Nórdica	S. Andersson (1977)	“O empreendedor é o fator mais importante na escolha do modo de entrada.”	“Papel do empreendedor como fundamental no processo de internacionalização da firma.”

**Quadro 2 - Principais Teorias sobre Internacionalização de Empresas**

Fonte: Mèrcher, 2021.

Os atuais modelos teóricos, voltados para explicar a situação de empresas norte-americanas, excluem de suas análises os países em desenvolvimento. Isto acaba por criar uma lacuna nos estudos ligados aos negócios internacionais, por negligenciar a atuação dos países emergentes, tornando tais modelos insuficientes para uma explicação completa do fenômeno (VICENTE, 2014). Pela abertura tardia do mercado nacional, que criou um novo horizonte favorável à expansão das empresas brasileiras, as pesquisas voltadas à internacionalização das



firmas nacionais começaram somente na década de 1970, podendo ser consideradas incipientes (COELHO, 2011; MELSOHN, 2006).

Dentre esses estudos, há alguns que focam em explicar a motivação das companhias nacionais de expandirem para o exterior. Assim, para Martins (2015, apud MÉRCHER, 2021), existem cinco motivos para uma organização nacional se dispor a passar por esse processo: procura de novos mercados (as instituições, de forma ativa ou reativa, buscam novos mercados e focam na procura); procura por recursos (para se manter competitivos, as empresas se dedicam a produção de bens, buscando recursos físicos ou humanos); procura de eficiência (racionalização de estruturas já existentes); procura de recursos estratégicos (busca por ativos intangíveis, relacionados com tecnologia e *core business*); e procura de parceiros estratégicos (expandir para o exterior recorrendo a parceiros, como clientes, fornecedores e instituições governamentais).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os artigos de revisão bibliográfica usam da investigação científica de obras já publicadas para aprimoramento e atualização dos conhecimentos sobre determinado tema. Dessa forma, o pesquisador busca estudos relevantes sobre a temática para conhecer e analisar o problema da pesquisa a ser realizada (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021). Dentre os diversos tipos de revisões, para o atual estudo será utilizada a revisão sistemática, que parte de uma pergunta formulada e usa de métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos realizados por investigadores e acadêmicos, de forma a colher e analisar os dados das bibliografias que foram incluídas na revisão (SOUSA et al., 2018).

As revisões sistemáticas são consideradas estudos secundários, que têm nos estudos primários a fonte de dados, tais como artigos científicos (GALVÃO; PEREIRA, 2014). Dentre os tipos de revisão da literatura mais comuns na revisão bibliográfica sistemática, estão: integrativa, meta-análise, sistemática e meta-síntese. Para o presente artigo, será seguido o modelo da revisão sistemática de literatura do tipo integrativa, que tem como definição ser um sumário da literatura num conceito específico, no qual a pesquisa é resumida, analisada e conclusões totais são extraídas. As amostras podem ser de diferentes tipos de pesquisa, como: quantitativa, qualitativa, literatura teórica e literatura metodológica (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Para a construção da revisão sistemática do tipo integrativa, devem ser consideradas seis etapas. Primeiramente, identifica-se o tema e seleciona a questão de pesquisa. Em seguida, são

estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão da amostragem ou buscas na literatura. Em terceiro, os estudos são categorizados - sendo definidas as informações que serão extraídas. Depois, são analisados os artigos incluídos e, por fim, tem-se a interpretação dos resultados e apresentação da síntese do conhecimento (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO, 2014).

No presente estudo, a questão central a ser trabalhada é “quais os estudos publicados entre 2011 e 2021 que tratam das principais barreiras locais e globais encontradas por empresas brasileiras no processo de internacionalização e quais as contribuições destes estudos para esta temática?”. Como critérios de inclusão no estudo e, em busca de dados mais recentes da área, foram analisadas publicações do período de 2011 e 2021, sendo que a pesquisa foi realizada nas bases do Portal CAPES, SciELO e Google Acadêmico.

As buscas ocorreram somente em português, utilizando-se as palavras-chaves “internacionalização”, “empresas brasileiras” e “desafio”. Por fim, nessa seleção, teve a inclusão apenas de artigos, sendo que no Portal CAPES foram encontrados 1.323 artigos, 44 relacionados diretamente ao assunto “Internacionalização”; no SciELO foram localizados 147 artigos; e, por fim, no Google Acadêmico, em uma busca avançada com essas palavras-chaves no título, foram apontados 249 resultados.

Para triagem dos resultados, foram considerados alguns critérios de exclusão. Primeiramente, foi levado em consideração o título dos estudos. Em seguida, a seleção aconteceu a partir da leitura dos resumos, palavras-chaves e introdução dos artigos, verificando quais abordavam diretamente o tema central desta pesquisa. Após uma análise qualitativa, foram selecionados 15 trabalhos para serem utilizados, lembrando que a priorização levou em consideração que essas pesquisas são relacionadas à internacionalização de empresas brasileiras e trazem relatos acerca dos desafios desse processo. Posteriormente, foi realizada uma leitura integral de todos os artigos para classificá-los por ordem cronológica e por tema.

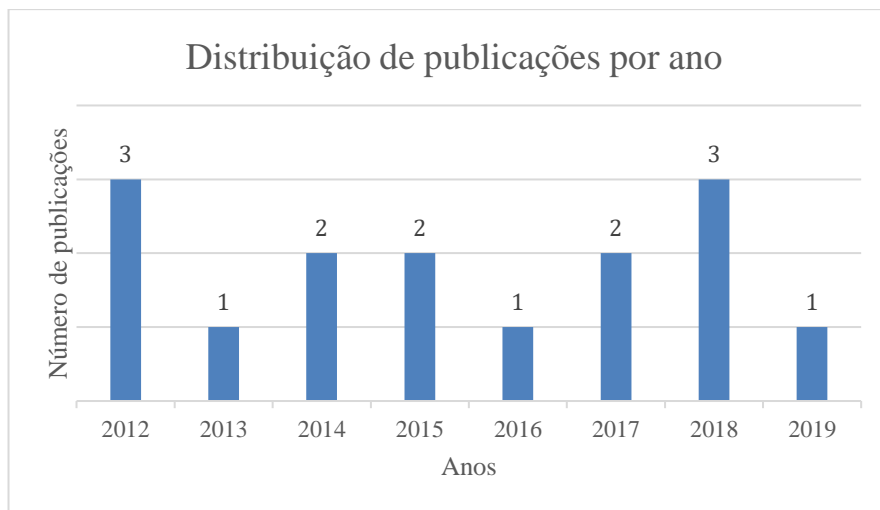
Durante o período utilizado para a busca dos estudos, foram selecionados artigos entre 2012 e 2019, não sendo encontrados artigos relevantes dos anos de 2011, 2020 e 2021. Destaca-se que, como critérios de exclusão, foram analisadas as palavras-chaves, o título, o resumo e a introdução. Dessa forma, foram escolhidos a seguinte quantidade de estudos por ano: 2012 (3), 2013 (1), 2014 (2), 2015 (2), 2016 (1), 2017 (2), 2018 (3) e 2019 (1), totalizando 15 artigos. Em todos, foi possível identificar a temática de internacionalização de empresas brasileiras e respostas para a pergunta de pesquisa central.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante a pesquisa, notou-se que poucos trabalhos têm como foco de assunto o tema central deste estudo. Dado isso, após análises feitas seguindo os critérios já citados, a maior parte dos artigos selecionados abordam os desafios enfrentados por empresas brasileiras durante a internacionalização em uma parte do conteúdo que estão expondo, não sendo o objetivo principal. Assim, em busca de colher os resultados analisando o contexto em que os dados foram estudados, serão exploradas três dimensões: temporal, metodológica e temática.

### 4.1. Dimensão temporal

Em relação à distribuição das obras por ano de publicação, observa-se que não há uma linearidade. Apesar da pesquisa ter trabalhado com o período de 2011 e 2021, foram encontrados estudos relevantes somente entre 2012 e 2019, sendo que o número de obras por ano teve uma variação de um a três artigos selecionados, como pode ser observado no Gráfico 1.



**Gráfico 1** – Distribuição de Publicações por Ano

Fonte: Elaboração do autor.

De maneira detalhada, no Quadro 3, são apresentados em ordem cronológica os objetivos de cada estudo com destaque nos termos entendidos como centrais de cada estudo.

Título do Artigo	Autores	Resumo do objetivo
------------------	---------	--------------------

Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas	Santos; Vargas; Moura; Minello (2012)	Com o crescente interesse nos temas de agronegócio e internacionalização de empresas, o objetivo do estudo é <b>analisar os movimentos de internacionalização</b> de uma empresa brasileira do setor de máquinas <b>em relação às estratégias, modalidades de entrada e desafios</b> .
Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS	Spohr; Silveira (2012)	Preocupando-se em <b>questionar se as teorias tradicionais de internacionalização são adequadas para explicar a expansão de multinacionais originárias de países emergentes</b> , foi feita uma investigação das estratégias de internacionalização adotadas por uma multinacional brasileira do setor frigorífico.
Internacionalização de empresas: uma revisão	Batista (2012)	Com o objetivo de <b>compreender os desafios encontrados para expandir os negócios para outros países</b> , o estudo desenvolve uma revisão acerca do processo de internacionalização de empresas brasileiras.
Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais	Spers; Wright (2013)	Pesquisa desenvolvida com várias empresas brasileiras em busca de <b>apresentar as dimensões estratégicas críticas para atuar em mercados internacionais de Base-de-Pirâmide (BOP)</b> , sendo que as variáveis estudadas como motivo para internacionalização foram: <b>preços, promoção, distribuição, produtos, inovação, ingresso em mercados e processos</b> .
O processo decisório para internacionalização em redes de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo	Vianna; Melo; Ryngelblum (2014)	Pretendendo <b>conhecer a motivação para internacionalização e métodos utilizados para tomada de decisão</b> , a pesquisa buscou compreender o processo decisório de expandir para o exterior de redes de franquias brasileiras.
Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras	Leite; Mendonça; Buzzo (2014)	O objetivo do estudo é <b>analisar a internacionalização de franquias brasileiras</b> . Dessa forma, buscou-se <b>identificar os fatores que influenciaram a internacionalização</b> , as adaptações das estratégias de marketing, e os principais desafios e barreiras da internacionalização dessas franquias.
Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros	Zilli; Vieira; Heinzen (2015)	Como as estratégias de internacionalização ganharam destaque no contexto empresarial devido à globalização, aumento da concorrência e abertura de novos mercados, o artigo tem por objetivo <b>identificar as estratégias de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros</b> do Sul de Santa Catarina.
Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios	Matos; Viana; Oliveira (2015)	O estudo visa analisar o processo de internacionalização de empresas e sua forma de exportar num contexto de globalização e expansão do comércio exterior. Assim, tem como objetivo <b>retratar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, mostrando as oportunidades e os desafios enfrentados</b> .
Processo de internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica pautada nas	Duzzioni (2016)	As empresas que ingressam no mercado internacional enfrentam barreiras, como a concorrência acirrada. Com isso, o trabalho tem como objetivo <b>verificar quais os desafios, vantagens e desvantagens do processo de</b>

vantagens e nos principais desafios		<b>internacionalização.</b>
As relações entre as decisões de atuação internacional e as estratégias de operações das multinacionais da cadeia da soja	Silva; Finger; Vieira; Teixeira (2017)	Por meio do estudo de duas empresas multinacionais da cadeia da soja brasileiras, o artigo tem como objetivo <b>identificar como se relacionam as estratégias de atuação internacional com as decisões estratégicas de operações.</b>
Multinacionais brasileiras: possibilidades e desafios	Costa (2017)	A partir do estudo de dados de seis empresas multinacionais brasileiras de distintos mercados, o estudo busca mostrar <b>as possibilidades e desafios dessas empresas em relação à internacionalização, destacando assim as trajetórias e as estratégias</b> para se estabelecer no mercado externo.
Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício	Silva; Ramos; Abib; Roglio (2018)	O processo de internacionalização de organizações brasileiras está em ascensão, mas os riscos, já presentes no mercado doméstico, são incrementados em função das características peculiares do mercado externo. Sendo assim, o objetivo do estudo é compreender <b>quais os riscos percebidos na internacionalização de empresas do setor alimentício.</b>
Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios de um novo paradigma de desenvolvimento	Guimarães; Azambuja (2018)	Devido às mudanças econômicas, científicas e tecnológicas, houve uma crescente do fenômeno de internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil. Investigando empresas inovadoras brasileiras, o estudo buscou entender <b>os desafios enfrentados por estas durante a internacionalização</b> , levando em consideração esse <b>novo paradigma de desenvolvimento</b> - que tem como <b>vantagem comparativa: o conhecimento e a inovação.</b>
A baixa internacionalização das empresas brasileiras: uma análise das principais barreiras institucionais	Mariotti; Borini; Santos; Pereira (2018)	O artigo tem como objetivo <b>analisar as características do ambiente institucional do Brasil que dificultam a internacionalização de empresas brasileiras.</b> Com isso, é necessário analisar a relação entre a tributação e a infraestrutura brasileira com a baixa internacionalização das empresas nacionais.
Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz	Dondossola; Zilli; Volpato; Vieira (2019)	A inserção internacional é motivada por diferentes fatores, como maior obtenção de lucros e eliminação da dependência do mercado interno. Assim, o estudo visa <b>identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.</b>

### Quadro 3 - Objetivos dos Estudos

Fonte: Elaboração do autor.

No momento que foram feitas as análises para definição dos estudos que seriam utilizados para responder à questão central do presente artigo, foi possível notar uma evolução temática ao longo do tempo. Independente dos métodos e técnicas de pesquisa, no começo do

período (2012-2014), observou-se um foco em compreender a teoria por trás da internacionalização e as principais estratégias para a expansão dos negócios para outros países.

Na outra parte, entre 2014 e 2019, apesar de se encontrar análises relacionadas às estratégias, benefícios e possibilidades, é possível observar uma tendência em abordar as barreiras, desafios e riscos relacionados à internacionalização. Dessa forma, dos pontos que puderam ser levantados, tem-se os desafios gerados por aspectos culturais (como marketing e mão de obra qualificada) e político-econômicos (como instabilidade econômica e ambiente fiscal desfavorável).

#### 4.2. Dimensão metodológica

Quando foi realizado o levantamento dos estudos, notou-se uma predominância do método de pesquisa de estudo de caso, em que 60% dos artigos utilizaram desse meio para realização da coleta de dados e obtenção dos resultados. No entanto, os outros métodos, pesquisa bibliográfica e estudos com coleta de dados em fontes secundárias, também foram utilizados. No Quadro 4, tem-se a exposição de quais foram os métodos e procedimentos técnicos utilizados em cada pesquisa e qual a justificativa.

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Métodos de pesquisa</b>	<b>Justificativa</b>
Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas	Santos; Vargas; Moura; Minello (2012)	Pesquisa caracterizada como qualitativa e exploratória. Configura-se como um estudo de levantamento com características de um estudo de caso.	Parte de um amplo questionamento que tem como propósito a compreensão do fenômeno pesquisado. No caso, descrever o processo de internacionalização de uma empresa de máquinas agrícolas, identificando as formas de atuação no exterior, bem como desafios e benefícios.
Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS	Spohr; Silveira (2012)	Estudo de natureza exploratório-descritiva. Ademais, foi escolhido um caso único pela empresa estudada ser emblemática no contexto brasileiro.	Objetivo de proporcionar uma maior familiaridade com o problema em questão. Então, a natureza descritiva implica na descrição das características de determinado fenômeno, neste caso as estratégias de internacionalização adotadas pela multinacional do setor de frigorífico.
Internacionalização de empresas: uma revisão	Batista (2012)	O artigo utilizou o método de pesquisa bibliográfica referendado pelos principais autores da área.	As hipóteses levantadas em relação aos desafios da internacionalização serão respondidas dialogando com autores que desenvolveram esses conceitos.
Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das	Spers; Wright (2013)	O estudo incluiu pesquisas exploratória e descritiva. Também foi adotada uma abordagem	Em busca de estudos em profundidade para abordar indicadores ou variáveis manifestadas para estudos qualitativos posteriores (MILES; HUBERMAN, 1994

empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais		qualitativa, além da construção da teoria com base em estudo de caso.	apud SPERS; WRIGHT, 2013) O foco e a pergunta de pesquisa se relacionam em apresentar as dimensões estratégicas críticas para empresas brasileiras competirem no mercado internacional.
O processo decisório para internacionalização em redes de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo	Vianna; Melo; Ryngelblum (2014)	Adoção de estudo de caso classificado como exploratório e explanatório.	A justificativa metodológica baseia-se em ser o mais adequado quando questões relacionadas a “como” ou “por que” são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos. Além disso, é exploratório por ter pouca compreensão do fenômeno estudado e explanatório por lidar com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo (YIN, 2010 apud VIANNA; MELO; RYNGELBLUM, 2014).
Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras	Leite; Mendonça; Buzzo (2014)	O método de estudo adotado foi o estudo de caso, em que foi conduzido através de observação, uso de documentos e entrevistas não estruturadas.	Maneira de se realizar uma pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e múltiplas fontes de evidência são usadas (YIN, 2005 apud LEITE; MENDONÇA; BUZZO, 2014).
Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros	Zilli; Vieira; Heinzen (2015)	A pesquisa se caracteriza como descritiva quanto aos fins, mas bibliográfica e estudo de multicaso quanto aos meios de investigação. Ademais, utilizou-se de técnica qualitativa.	Busca descrever e identificar as estratégias e o grau de internacionalização das empresas transformadoras de polímeros. Ademais, houve a tentativa de compreender detalhadamente os dados coletados dos entrevistados.
Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios	Matos; Viana; Oliveira (2015)	Pesquisa bibliográfica com função descritiva.	A justificativa para o método escolhido é apresentar um marco atual sobre o tema, ou seja, retratar o processo cada vez mais comum de internacionalização das empresas brasileiras.
Processo de internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica pautada nas vantagens e nos principais desafios	Duzzioni (2016)	Pesquisa de abordagem qualitativa envolvendo método exploratório e método bibliográfico.	Para alcançar o objetivo do estudo, foi necessário um aprofundamento acadêmico acerca do assunto. Com o método bibliográfico, faz-se uma pesquisa buscando analisar como a questão central está sendo tratada no mundo acadêmico.
As relações entre as decisões de atuação internacional e as estratégias de operações das multinacionais da cadeia da soja	Silva; Finger; Vieira; Teixeira (2017)	A pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva. Também, optou-se pelo estudo de casos múltiplos.	Como justificativa para o método, tem-se que o objetivo do estudo é identificar a relação entre as decisões estratégicas de atuação internacional e de operações. Assim, com estudo de caso, tem-se mais <i>insights</i> para entendimento de padrões nas relações desejadas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010 apud SILVA; FINGER; VIEIRA; TEIXEIRA, 2017).

Multinacionais brasileiras: possibilidades e desafios	Costa (2017)	A pesquisa se caracteriza como exploratória e tem uma abordagem qualitativa, usando dados primários e secundários de empresas. Assim, optou-se por estudos de caso.	A partir de dois grupos de companhias, buscou-se compreender as possibilidades, os desafios, a trajetória e as estratégias na internacionalização dessas empresas.
Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício	Silva; Ramos; Abib; Roglio (2018)	A pesquisa parte de um estudo qualitativo e utiliza a metodologia de estudo de múltiplos casos, alicerçados em entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental.	A estratégia de investigação escolhida é compatível com o esforço de compreender melhor um fenômeno em seu contexto (TRIVIÑOS, 1987 apud SILVA; RAMOS; ABIB; ROGLIO, 2018). Com isso, buscou-se cruzar os achados entre as três empresas do setor alimentício para validar quais os riscos percebidos em relação ao processo de internacionalização.
Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios de um novo paradigma de desenvolvimento	Guimarães; Azambuja (2018)	Estudo de caráter exploratório e descritivo, utilizando da metodologia de estudo de caso com aplicação de questionários.	O estudo foi baseado em uma pesquisa de período de dois anos, em que investigou várias empresas. Com a abordagem multidimensional, é possível combinar diversos fatores, como contexto econômico-institucional, características dos agentes e diferentes níveis de análise (econômico/não, estrutural e individual/subjetivo), sendo a mais adequada para compreender o objeto central. (ROSSITER, 2003 apud GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018).
A baixa internacionalização das empresas brasileiras: uma análise das principais barreiras institucionais	Mariotti; Borini; Santos; Pereira (2018)	Enfoque quantitativo, de caráter exploratório e tendo como método de pesquisa o levantamento de dados secundários.	Utilizou como base de dados a pesquisa <i>Enterprise Surveys</i> da agência <i>International Finance Corporation</i> (IFC), do Banco Mundial, que busca fazer um estudo sobre fatores que moldam o ambiente de negócios de um país. Assim, a pesquisa buscou analisar as características do ambiente institucional do Brasil que dificultam a internacionalização.
Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz	Dondossola; Zilli; Volpato; Vieira (2019)	Metodologicamente, a pesquisa se caracteriza como descritiva em relação aos fins de investigação. No que tange os meios de investigação, foi utilizado um estudo de caso.	Os dados do estudo foram coletados e analisados, de forma a descrever as características envolvidas no processo de internacionalização, dando ênfase nos fatores estratégicos e competitivos. Assim, buscou estabelecer relação entre as conclusões obtidas e objetivos traçados no início da pesquisa.

**Quadro 4 - Descrição dos Métodos de Pesquisa**

Fonte: Elaboração do autor.



Levando em consideração o objetivo inicial de cada estudo e a justificativa para o método de pesquisa escolhido, o Quadro 5 apresenta a síntese dos resultados encontrados e apontados pelos autores de cada artigo analisado.

<b>Título do Artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Resultados</b>
Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas	Santos; Vargas; Moura; Minello (2012)	O artigo mostra que o estudo teórico possibilitou entender os principais critérios que devem ser analisados para a tomada de decisão de internacionalização, como cultura, risco e expectativa de retorno de investimentos, dentre outros. Assim, o estudo de caso possibilitou avaliar o processo de internacionalização e identificar critérios para tomada de decisões e modalidades de entrada. Ademais, quanto a empresa estudada, foi possível entender o seu propósito de expandir para o exterior, que seria a conquista de novos mercados e ampliação da área de vendas.
Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS	Spohr; Silveira (2012)	A motivação do estudo surgiu da necessidade de contribuir para o amadurecimento da teoria de internacionalização em países emergentes. Assim, com o estudo de caso da empresa do setor alimentício, foi possível entender a velocidade do seu processo comparado à outras multinacionais, que se deu pela estratégia de aquisição - que trouxe uma série de vantagens à companhia. Também, foi identificado as duas estratégias (consolidador global e integrador vertical) das propostas pelos teóricos Ramamurti e Singh (2009 apud SPOHR; VARGAS, 2012) que foram adotadas pela empresa. Por fim, identificou que nos últimos tempos o grupo acumulou prejuízos e a forma para lidar com isso foi diluindo seus riscos nos diversos mercados em que atua.
Internacionalização de empresas: uma revisão	Batista (2012)	Com a pesquisa, foi possível detectar pontos importantes a serem considerados para a conquista do mercado internacional. Primeiramente, as empresas precisam preparar o caminho para a contratação dos recursos humanos. Também, é importante entender a complexidade dos aspectos culturais e socioeconômicos da região que a empresa deseja atuar. Por isso, faz-se necessário a implantação de estratégias de planejamento, condicionantes financeiras, planejamento de marketing e identificação de múltiplas variáveis ambientais.
Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais	Spers; Wright (2013)	Foi detectado as dimensões estratégicas que são críticas para o sucesso da internacionalização, como conhecimento e acesso aos mercados locais; gestão da marca nos mercados internacionais; mistura de produtos de qualidade, capaz de abastecer os mercados de acordo com as necessidades de consumo; inovação em produtos e processos; existência de um modelo de negócios bem definido; relacionamento de longo prazo com stakeholders; e fortalecimento da cultura empresarial. Assim, foi possível destacar os principais elementos estratégicos para uma empresa atuar de forma sucedida em mercados internacionais de baixa renda.
O processo decisório para internacionalização em redes de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo	Vianna; Melo; Ryngelblum (2014)	Os resultados revelaram a adoção de dois processos decisórios distintos: reativo, induzido por interesses em obter uma franquia internacional; e proativo. Assim, os processos nos dois casos estudados são diferenciados substancialmente em relação ao planejamento, busca de informações e etapas seguidas. Também,

		as escolhas tomadas por cada franquia resultaram em dificuldades diferentes, relacionadas à mão de obra, à distância geográfica, às implicações de logística e à obtenção de matéria prima.
Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras	Leite; Mendonça; Buzzo (2014)	Foi possível analisar o processo de internacionalização de franquias brasileiras, em que foi identificado que o motivo que as levaram à expansão internacional se deu pelas estratégias relacionadas à sobrevivência do negócio. Enquanto a empresa A buscou atender a demanda de um investidor externo de explorar novos mercados, a empresa B teve a intenção de criar barreiras de entrada para os concorrentes. Também, constatou-se que compreender a cultura local é fundamental para o sucesso. Por fim, notou-se que as empresas do mesmo ramo que compartilham informações sobre o processo fortalecem o setor.
Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros	Zilli; Vieira; Heinzen (2015)	Apesar das empresas analisadas terem similaridades, cada uma possui o próprio modelo de gestão, implicando assim em diferentes estratégias de internacionalização. Apesar do aumento do grau de internacionalização fazer com que as companhias ganhem mais experiência e se tornem mais eficientes, foi detectado a necessidade de elas desenvolverem outros recursos. Por fim, notou-se que o setor de plástico é um setor promissor para expandir para o exterior.
Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios	Matos; Viana; Oliveira (2015)	O estudo conseguiu apresentar as oportunidades, os benefícios e os desafios enfrentados na internacionalização de empresas brasileiras. Apesar do processo ser longo e há a necessidade de um bom planejamento, os benefícios gerados trazem grandes acréscimos para a companhia envolvida. Por exemplo, de desafios encontrados, foram apontados a concorrência externa, a diversidade cultural, a mão de obra despreparada, instabilidade econômica e burocracias locais. No entanto, dentre as vantagens mostradas, tem-se a redução de custos, valorização da moeda nacional, fortalecimento da marca, vantagens fiscais e novos mercados.
Processo de internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica pautada nas vantagens e nos principais desafios	Duzzioni (2016)	O artigo tinha como objetivo realizar um apanhado dos principais desafios, vantagens e desvantagens das empresas no que tange à expansão internacional. No entanto, percebeu-se que a literatura não aborda tanto as desvantagens da internacionalização. Assim, em relação às vantagens, as principais citadas são: a expansão do mercado, aquisição de novos conhecimentos e globalizar a marca. Quanto aos desafios, têm-se principalmente a legislação do país e o marketing ser voltado para a cultura local. Por fim, foi apontado que existem diversas maneiras de ganhar o mercado externo, como o associativismo e os clusters.
As relações entre as decisões de atuação internacional e as estratégias de operações das multinacionais da cadeia da soja	Silva; Finger; Vieira; Teixeira (2017)	O estudo buscou investigar a relação entre estratégias de internacionalização e de operações em multinacionais localizadas no Brasil. Assim, os resultados sugeriram que a decisão estratégica de internacionalização, referente à localização, é um fator determinante para o sucesso da cadeia de soja brasileira. Também, a localização da planta de produção tem um efeito maior sobre as outras decisões, uma vez que permite a alavancagem destas. Por fim, foi possível identificar que as estratégias de internacionalização e operação são interdependentes, ou seja, a mudança em uma delas refletirá em outras categorias.

Multinacionais brasileiras: possibilidades e desafios	Costa (2017)	A principal conclusão do estudo foi que as multinacionais originárias do Brasil aproveitaram de vantagens desenvolvidas internamente nas firmas, como vantagens do país, para conseguirem competir no cenário mundial. Dos exemplos apontados, tem-se a vantagem dessas empresas terem mão-de-obra especializada devido aos investimentos feitos pelo Brasil em programas de pós-graduação. No entanto, as companhias apresentaram oportunidades exclusivas do setor que estão inseridas, como a frigorífica que possui uma grande qualidade e quantidade de carnes produzidas no país, tendo acesso a vantagens comparativas em outros países.
Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício	Silva; Ramos; Abib; Roglio (2018)	Por ser um estudo de múltiplos casos, cada gestor apresentou uma percepção diferente em relação aos riscos no processo de internacionalização. Apesar de todos considerarem a dimensão de risco financeiro, diferentes categorias de risco foram valorizadas. A fim de eliminar ou minimizar estes riscos, as empresas estudadas fomentam uma gestão de riscos pautada na análise e controle das operações organizacionais, assim como dos cenários mundiais. Com isso, foram encontradas evidências de uma coerência entre a categoria de risco percebida e as ações organizacionais de prevenção.
Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios de um novo paradigma de desenvolvimento	Guimarães; Azambuja (2018)	O estudo foi resultado da preocupação com os desafios enfrentados pelo Brasil em relação ao novo paradigma de desenvolvimento, baseado no conhecimento, inovação e internacionalização - fatores que o país apresenta déficits. Assim, foi observado que o ambiente econômico, social e cultural promove o processo de internacionalização por causa da globalização, difusão de tecnologias e indução por meio de políticas públicas. Porém, ao mesmo tempo, tem-se pontos que enfraquecem esse movimento, como o ambiente fiscal desfavorável, a burocracia, o isolamento econômico-tecnológico, a instabilidade econômica e o nível geral de educação.
A baixa internacionalização das empresas brasileiras: uma análise das principais barreiras institucionais	Mariotti; Borini; Santos; Pereira (2018)	A pesquisa tinha como objetivo analisar as características do ambiente institucional do Brasil que dificultam a internacionalização das empresas. Em relação a tributação brasileira e a baixa internacionalização, as variáveis relacionadas à tributação apresentaram médias maiores nas empresas internacionalizadas em comparação às não internacionalizadas. Já em relação a infraestrutura brasileira e a baixa internacionalização, os resultados obtidos não são suficientes para indicar algum indício de causa e efeito. Assim, entende-se que as empresas brasileiras sofrem com a carga tributária do país de forma generalizada, e as companhias que pretendem expandir para o exterior sofrem ainda mais com isso.
Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz	Dondossola; Zilli; Volpato; Vieira (2019)	Com o resultado, foi possível identificar as ações relacionadas à inserção internacional da empresa em estudo. Assim, a companhia iniciou suas atividades com exportações ocasionais, porém, posteriormente, passou a realizar exportações diretas. No entanto, apesar de 12 anos no mercado internacional, a firma não conseguiu se consolidar devido a atuação limitada às operações esporádicas e sem contratos regulares. Por isso, a empresa buscou investir em algumas estratégias de marketing e iniciar parcerias com agentes internacionais visando permanecer no exterior. Com isso, entende-se a importância de as companhias buscarem compreender o mercado no qual estão inseridas para maximizar

		os benefícios de internacionalizar.
--	--	-------------------------------------

### Quadro 5 - Resultados Obtidos nos Estudos

Fonte: Elaboração do autor.

A maioria dos estudos selecionados utilizou o método de **estudo de caso**, trazendo uma grande variedade de desafios enfrentados por empresas brasileiras durante a internacionalização. Os principais pontos citados foram relacionados a compreensão da cultura local, sendo necessário um estudo para compreensão de estratégias de marketing, mão de obra qualificada e acesso ao mercado local - como relação com *stakeholders*. Também, os fatores locais como ambiente fiscal desfavorável, a burocracia e a instabilidade econômica brasileira dificultam bastante o processo.

Pensando em relação a produção e distribuição, alguns mercados enfrentam dificuldades como obtenção de matéria-prima, logística e distância geográfica. Em relação às questões brasileiras como nível geral de educação e isolamento econômico-tecnológico, parte das empresas, a depender do setor que estão inseridas, precisam se preocupar com a capacidade de abastecer os mercados de acordo com as necessidades de consumo. Assim, é preciso um alto investimento em inovação de produtos e processos.

Já os artigos voltados à **revisão bibliográfica** geraram relevantes contribuições referente aos desafios e riscos da internacionalização de empresas brasileiras. Dentre os resultados, os principais apontamentos foram em relação aos aspectos culturais e econômicos da região, sendo necessário planejamento específico relativo ao marketing, aos recursos humanos e aos condicionantes financeiros. Também, foi notado a importância de analisar a concorrência externa e conhecer a legislação do país. Por fim, o método de **levantamento de dados** foi utilizado em apenas um estudo selecionado, trazendo como contribuição o risco relacionado à carga tributária brasileira.

#### 4.3. Dimensão temática

Foi possível agrupar os estudos em seis temas e, a partir disso, analisar quais pontos e resultados tiveram em comum. Primeiramente, relacionado às empresas analisadas, tem-se dois grupos: franquias brasileiras e setor da agroindústria. Em seguida, agrupando por métodos de estudo, serão feitas análises pela perspectiva da revisão bibliográfica e pelo estudo multicaso de empresas brasileiras. Por fim, pensando em aspectos internos, foram definidas duas

temáticas: os desafios causados pelo ambiente nacional e as estratégias de internacionalização de empresas do Sul de Santa Catarina.

Ao se tratar das **franquias brasileiras**, os artigos analisados de Vianna, Melo e Ryngelblum (2014) e de Leite, Mendonça e Buzzo (2014) trazem que a internacionalização de franquias tem demonstrado grande potencial, além do menor risco financeiro, visto a economia de escala e o conhecimento do mercado local. Apesar desse tipo de negócio buscar a expansão internacional principalmente por motivos reativos (limitações do mercado e busca pela sobrevivência do negócio), também há casos de proatividade (fortalecimento da marca e expansão da rede). Dos desafios de internacionalizar encontrados nestes estudos, tem-se questões de cultura local, mão de obra e implicações de logística.

Referente ao **setor da agroindústria**, estão os estudos de Santos, Vargas, Moura e Minello (2012); Spohr e Silveira (2012); e Silva, Finger, Vieira e Teixeira (2017), que têm como foco abordar as principais estratégias adotadas pelas empresas na expansão internacional. Como critérios determinantes para o sucesso da internacionalização, os resultados apontaram que empresas desse ramo devem planejar estrategicamente a localização, devido a questões culturais e operacionais. Também, deve ser analisado os riscos e as expectativas de retorno de investimentos, sendo mostrado que uma das multinacionais acumulou prejuízos e precisou diluir seus riscos nos diferentes mercados que atua.

Analisando os artigos de Batista (2012); Matos, Viana e Oliveira (2015) e Duzzioni (2016), que usaram do método de **revisão bibliográfica**, todos tinham como objetivo analisar de maneira generalizada a internacionalização de empresas brasileiras, no qual foi possível identificar as principais vantagens e desafios desse processo. Como benefícios, os citados em comum foram a expansão do mercado e fortalecimento da marca. Já relacionado aos desafios, têm-se as burocracias (legislação), os condicionantes financeiros (por exemplo, instabilidade econômica) e as estratégias de marketing adaptadas a cultura local. Dessa forma, antes de passar pela internacionalização, foi reforçado a importância de um bom planejamento das estratégias.

Em relação aos **estudos de multicaso**, os artigos analisados são de Spers e Wright (2013); Costa (2017); e Silva, Ramos, Abib e Roglio (2018), foram investigadas empresas de diferentes setores, como alimentício, cosméticos, mineração e de energia. Como objetivos em comum, notou-se que os estudos buscaram apontar os desafios e riscos enfrentados por essas multinacionais. Para estratégia de expansão, é importante ter um modelo de negócios bem definido, entendendo as vantagens já existentes e tendo o controle das operações organizacionais. Assim, apesar de cada mercado apresentar riscos potenciais diferentes, como

financeiro ou necessidade de inovação de produtos e processos, as estratégias garantem uma atuação estrangeira bem-sucedida.

Durante a análise dos artigos selecionados, tiveram dois que focaram em **desafios causados pelo ambiente nacional** no processo de internacionalização de empresas brasileiras. Primeiramente, o estudo de Guimarães e Azambuja (2018), traz que a globalização criou um paradigma chamado nova economia., em que conhecimento e inovação são considerados uma vantagem competitiva. Além do Brasil apresentar déficits nessas questões, há outros pontos que enfraquecem o incentivo a internacionalização, como a instabilidade econômica, o isolamento econômico-tecnológico e o ambiente fiscal desfavorável. Este ponto também é foco do estudo de Mariotti, Borini, Santos e Pereira (2018), que explica a baixa internacionalização no país apontando como motivos a infraestrutura brasileira e a alta carga tributária.

Por fim, dois estudos trataram das **estratégias de internacionalização de empresas do Sul de Santa Catarina**. Nos artigos de Zilli, Vieira e Heinzen (2015) e Dondossola, Zilli, Volpato e Vieira (2019), foi possível notar a importância das empresas adquirirem experiência para que aumentassem o grau de internacionalização e, também, tornassem o processo mais eficiente. No primeiro caso, as companhias viram a necessidade de incrementar as estratégias de internacionalização e desenvolver outros recursos, como financeiro. No segundo estudo, a empresa atuava de maneira limitada e com operações esporádicas e, para se estabelecer no mercado internacional, precisou do investimento em estratégias de marketing e de iniciar parcerias como agentes internacionais.

Em busca de responder à questão central do presente trabalho, foram mapeados os desafios, barreiras e riscos apontados nos artigos, agrupados por temas, em relação ao processo de internacionalização de empresas brasileiras, conforme apresentado no Quadro 6.

Tema	Artigos	Desafios, barreiras e riscos
Franquias brasileiras	Vianna; Melo; Ryngelblum (2014) e Leite; Mendonça; Buzzo (2014).	Mão de obra; distância geográfica; implicações de logística; obtenção de matéria prima; compreensão da cultura local; empresas do mesmo ramo compartilhem informação; atender demanda de investidor externo; e criação de barreiras de entrada para concorrentes.
Setor da agroindústria	Santos; Vargas; Moura; Minello (2012); Spohr; Silveira (2012) e Silva; Finger; Vieira; Teixeira (2017).	Cultura; riscos e expectativas de retorno de investimentos; prejuízos devido a rápida expansão internacional sem estratégia bem definida; e localização (produção e logística).
Revisão bibliográfica	Batista (2012); Matos; Viana; Oliveira (2015) e	Contratação de recursos humanos; complexidade de aspectos culturais e socioeconômicos; condicionantes

	Duzzioni (2016).	financeiros; identificação de múltiplas variáveis ambientais; planejamento de marketing para o local; instabilidade econômica; burocracias locais; mão de obra despreparada; concorrência externa; e legislação do país.
Estudo multicaso	Spers; Wright (2013); Costa (2017) e Silva; Ramos; Abib; Roglio (2018).	Vantagem competitiva dos concorrentes; conhecimento e acesso aos mercados locais; gestão de merca nos mercados internacionais; mistura de produtos de qualidade, capaz de abastecer os mercados de acordo com as necessidades de consumo; inovação em produtos e processos; existência de um modelo de negócios bem definido; relacionamento de longo prazo com stakeholders; fortalecimento da cultura empresarial; riscos financeiros; e necessidade de análise e priorização de riscos.
Desafios causados pelo ambiente nacional	Guimarães; Azambuja (2018) e Mariotti; Borini; Santos; Pereira (2018).	Déficits em inovação e internacionalização; ambiente fiscal desfavorável; burocracia; isolamento econômico-tecnológico brasileiro; instabilidade econômica; nível geral de educação brasileiro; infraestrutura brasileira; e alta carga tributária brasileira.
Estratégias de internacionalização de empresas do Sul de Santa Catarina	Zilli; Vieira; Heinzen (2015) e Dondossola; Zilli; Volpato; Vieira (2019).	Diferenças de estratégia a depender do modelo de gestão; aumento de eficiência somente com mais experiência; necessidade de desenvolver outros recursos; atuação limitada com operações esporádicas; e dificuldade de traçar estratégias e marketing e parcerias com agentes internacionais visando se consolidar no exterior.

**Quadro 6** – Desafios, Barreiras e Riscos por Temática

Fonte: Elaboração do autor.

Diante essa análise, foi possível identificar os desafios mais comuns e, também, pontos que geram barreiras somente para situações específicas. Dentre os recorrentes, aspectos culturais e socioeconômicos foram os mais levantados, afinal impactam em condicionantes financeiros, na contratação de mão de obra qualificada e no estabelecimento do produto ou serviço no país – através do marketing. Ademais, tem-se as burocracias voltadas ao fiscal e a legislação. Por outro lado, em relação aos desafios apontados com menos frequência ou condicionados por questões específicas, os destaques foram: atender demanda de investidor externo, distância geográfica e criar barreira entrada para concorrentes.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi resgatar as principais bibliográficas referentes à internacionalização de empresas brasileiras, do período de 2011 e 2021, com a finalidade de identificar e analisar quais os principais desafios enfrentados por essas companhias durante esse processo. No decorrer da busca pelos artigos, foi possível notar que não há uma gama de estudos que focam em mapear essas barreiras e apontar caminhos para solucioná-las. Na realidade,

apesar de encontrados, os resultados foram extraídos de conteúdos que eram complementares dentro desses estudos. Assim, como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante aprofundar em quais soluções mais eficazes para amenizar esses obstáculos na internacionalização de firmas brasileiras.

No processo de análise, optou-se por seguir diferentes caminhos para chegar no objetivo final. Olhando para dimensão temporal, notou-se que o foco desses artigos variou de acordo com o tempo. Primeiro, entre o período de 2012 e 2014, os estudos buscaram compreender a teoria por trás da internacionalização e estratégias de expansão. Já entre 2014 e 2019, começou-se a preocupar também com as barreiras e riscos relacionados a esse processo. Assim, pode-se concluir que, em um primeiro momento, o foco foi em compreender as maneiras de expandir o negócio para o exterior. Porém, à medida que empresas passaram pela internacionalização, viu-se a necessidade de entender quais dificuldades podem ser encontradas e prevenidas.

Na perspectiva metodológica, 60% dos artigos selecionados utilizaram do método de estudo de caso para responderem à questão pesquisada, em que os resultados variaram bastante entre os estudos. Em contrapartida, os estudos voltados à revisão bibliográfica geraram relevantes contribuições referente aos desafios e riscos, além de apontarem pontos que foram recorrentes. Por fim, na dimensão temática, foi possível analisar os desafios por diferentes perspectivas, sendo estas: franquias brasileiras, setor da agroindústria, revisão bibliográfica, estudo multicaso, ambiente nacional e estratégias de empresas do Sul de Santa Catarina.

Após analisar por diferentes perspectivas, os principais desafios identificados se referem as condições geradas pelos países de destino. Ou seja, as empresas brasileiras precisam atuar estrategicamente para se adaptar às questões culturais - pensando em internalizar seu produto/serviço e atrair mão de obra qualificada. Como nacionalmente, aspectos econômicos e legislativos também influenciam no exterior, assim devem entender das burocracias e de seus deveres em relação a lei local, que por vezes são distintas da legislação brasileira. Então, pode-se dizer que a principal estratégia seria a realização de um estudo de mercado para mapear as reais barreiras de implantar o produto ou serviço em um Estado com elementos socio e economicamente diferentes.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETTO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: Rocha, A. [org.], *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, pp 29-76.

BOTELHO, J. M. M. *Internacionalização de empresas: contributos de um modelo de suporte à análise e a à implementação de estratégias de internacionalização*. Orientadores: Prof. Doutor António João Coelho de Sousa; Prof.<sup>a</sup>. Doutora Ana Maria Amorim Sampaio da Silva. 2015. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão, Instituto de Investigação e Formação Avançada, Universidade de Évora, Évora - Portugal, 2015.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão & Sociedade*, Santa Catarina, ed. 5 (11), ano 2011, p. 121-136, 12 fev. 2011. Bimestral.

COELHO, D. B. Novas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 411–422, 2011.

CULPI, Ludmila Andrzejewski. *Internacionalização de empresas*. Curitiba: Contentus, 2020. 70 p.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa versus revisão sistemática. *Revista Mineira de Enfermagem*, Minas Gerais, ed. 18(1), ano 2014, p. 9-11, Bimestral.

EVANS, Pe. *Embedded autonomy: states and industrial transformation*. Princeton: Princeton University Press, 1995.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol. Serv. Saúde*, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, 2003.

INDEG-ISCTE Executive Education. Trajetória de Internacionalização de Empresas Brasileiras. Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 2018. 101 p. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/internacionalizacao\\_empresas\\_brasileiras.pdf](https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/internacionalizacao_empresas_brasileiras.pdf). Acesso em: 22 mar. 2022.

LIMA, L. A. F.; SILVA, P. A. G. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca da competitividade. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, v. xxv, p. 4, 2011.

MELSOHN, M. C. M. O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras. Orientador: Prof. Dr. Fabio Luiz Mariotto. 2006. Dissertação do Mestrado (Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, [S. l.], 2006.

MÈRCHER, Leonardo. Estratégias de internacionalização: teorias e práticas. 1 ed. Curitiba - PR: InterSaberes, 2021. 203 p.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. *Produto & Produção*, Porto Alegre - RS, v. 20, p. 23-41, 9 mai. 2019.

ROCHA, D. C. C. Internacionalização de empresas, Estado e Desenvolvimento: internacionalização das empresas brasileiras na América do Sul (2003-2014). Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santos. 2018. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista (Unesp) - Araraquara, Araraquara - SP, 2018.

SANTOS, F. F. S. Processos de Internacionalização de empresas multinacionais brasileiras avaliados segundo o Modelo Mathews. Estudo de casos: Ambev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau. Rio de Janeiro, 2012. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, Monte Carmelo - MG: Editora FUCAMP, ano 2021, p. 64-81, 8 mar. 2021. Semestral.

SOUSA, L. M. M. et al. Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação*, Portugal, ed. 1, ano 2018, p. 45-53, 23 jun. 2018.

VICENTE, R. F. Internacionalização de empresas: cenário prospectivo de uma empresa de pequeno porte (PME) em fase de expansão de seus negócios internacionais. Orientador: Ademir Antonio Ferreira. 2014. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Mestrado em Administração, Universidade UNIP, São Paulo, 2014.

ZILBER, S. N.; MORA JÚNIOR, C. H.; SILVA, F. L. Estratégia de internacionalização e canais de distribuição no mercado externo: análise do processo da empresa Natura. *Brazilian Business Review*, Vitória - ES, ed. 7, ano 2010, p. 66-90, Bimestral.

### **APÊNDICE – LISTA DE ARTIGOS ANALISADOS**

BATISTA, R. F. Internacionalização de empresas: uma revisão. *Revista REAC*, Santa Luzia, v. 1, p. 42-52, dev. 2012

COSTA, A. D. Multinacionais brasileiras: possibilidades e desafios. In: XII Congresso Brasileiro de História Econômica & 13ª Conferência Internacional de História de Empresas. 2017, Niterói, 2017.

DONDOSSOLA, A.; ZILLI, J.; VOLPATO, D.; VIEIRA, A. Internacionalização de Empresas Brasileiras. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 1, n. 1, p. 1 - 20, 14 fev. 2019.

DUZZIONI, G. F. Processo de internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica pautada nas vantagens e nos principais desafios. Orientador: Jorge Antônio Marcelino. 2016. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2016.

GUIMARÃES, S. K.; AZAMBUJA, L. R. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: Desafios do novo paradigma de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. 2018, v. 33, n. 97.

LEITE, H. L. R.; MENDONÇA, P. S. M.; BUZZO, E. J. Estudo de internacionalização de franquias brasileiras: desafios e barreiras. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 9, no 1, jan-mar/2014, p. 85-99.

MARIOTTI, D.C; BORINI, F.M.; SANTOS, L.L.; PEREIRA, R. M. A Baixa Internacionalização das Empresas Brasileiras: Uma Análise das Principais Barreiras

Institucionais. Revista de Administração, Sociedade e Inovação - RASI, São Paulo, ed. 4, ano 2018, p. 112-126, 31 jul. 2018.

MATOS, E. L. de; VIANA, L. S.; OLIVEIRA, V. L. S. de. Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios. In: C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 16-29, Ilhéus – BA, nov. 2015.

SANTOS, R. A.; VARGAS, K. de F. S.; MOURA, G. L.; MINELLO, I. F. Estudo do Processo de Internacionalização de uma Empresa Brasileira do Setor de Máquinas e Implementos Agrícolas. Internext, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 26–48, 2012.

SILVA, G. R. R.; RAMOS, S. C.; ABIB, G.; ROGLIO, K. D. Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício. Internext, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 1–13, 2018.

SILVA, R. T. P.; FINGER, A. B.; VIEIRA, L. M.; TEIXEIRA, R. As relações entre as decisões de atuação internacional e as estratégias de operações das multinacionais da cadeia da soja. Gestão & Produção, v. 24, n. 4, pp. 763-776, 2017.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. Brazilian Business Interview, Vitória - ES, v. 10, p. 26-50, jun. 2013.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. Revista de Administração de Empresas [online], v. 52, n. 3, pp. 300-312, 2012.

VIANNA, N. W. H.; MELO, P. L. R.; RYNGELBLUM, A. L. O processo decisório para internacionalização em redes de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo. Internext, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 101–118, 2014.

ZILLI, J. C.; VIEIRA, A. C. P.; HEINZEN, M. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. Revista de Administração de Roraima, Boa Vista, v. 5, p. 23-41, 14 abr, 2015.