

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA

**DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA ENTRE 2011 E 2021**

RESUMO

Devido à globalização econômica, 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 muitas optam por encerrar a atuação no exterior. Diante disso, 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. Depois de utilizados critérios de inclusão e exclusão de artigos buscados nas bases do Portal CAPES, SciELO e Google Acadêmico, foram analisados 14 artigos, escritos em português. Foram feitas análises a partir das dimensões: temporal, metodológica e temática, onde observou-se que as principais barreiras encontradas por empresas brasileiras no processo de internacionalização podem ser agrupadas em aspectos culturais, político-econômicos e concorrenciais existentes tanto no contexto brasileiro como nos países de destino.

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

ABSTRACT

Due to economic globalization, companies began to expand worldwide, in order to integrate 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 began to gain strength. However, because of the internal and external barriers that Brazilian companies face when internationalizing, many choose to end their operations abroad. Therefore, 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. After using inclusion and exclusion criteria for articles searched in the CAPES Portal, SciELO and Google Scholar databases, 14 articles written in Portuguese were analyzed. Analyzes were carried out from the following dimensions: temporal, methodological and thematic, where it was observed that the main barriers encountered by Brazilian companies in the internationalization process can be grouped into cultural, political-economic and competitive aspects existing both in the Brazilian context and in the countries of destination.

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

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, mercados e as empresas. Ademais, devido ao maior fluxo de informações, as companhias puderam ampliar o mercado consumidor e adquirir lucros mais elevados 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, surgindo neste período as principais teorias de internacionalização, com 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 do Leste Asiático e 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. Houve 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. 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 (MATOS; VIANA; OLIVEIRA, 2015).

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, conforme Matos, Viana e Oliveira (2015, p. 17): “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”. 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. Ainda que as companhias enxerguem a viabilidade e lucratividade de irem para fora, o processo demanda um planejamento amplo.

Como estudos apontam, metade dos negócios passam pela internacionalização sem uma estratégia, com isso muitos 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.

Então, tem-se como objetivo deste estudo analisar os artigos 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.

Como contribuição pretende-se ajudar na discussão e avanço do tema, visto que, conforme Lima e Silva (2011), 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.

Diante disso, o presente estudo colabora ao resgatar as bibliografias publicadas na última década (2011-2021) referentes à internacionalização de empresas brasileiras, fazendo um levantamento dos principais desafios enfrentados nesse processo. Para isso, a seguinte estrutura será seguida: após esta Introdução, foi elaborado o referencial teórico-empírico; em seguida foram descritos os procedimentos metodológicos seguidos da apresentação e análise dos resultados; e, por fim, é apresentada a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Para entender a origem da globalização, é preciso estudar 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. É importante destacar que relacionado à globalização econômica, o comércio é o fenômeno mais antigo, visto que promovia a relação entre produtores e compradores localizados geograficamente distantes. A partir da Revolução Industrial, o comércio passou por uma grande expansão com a Revolução Industrial Inglesa no século XVII consolidando o capitalismo. A partir do desenvolvimento do capitalismo no âmbito mundial, a globalização foi se fortalecendo, levando a uma hegemonia da economia (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.

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 econômica 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 empresas 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, caracterizado pela presença de multinacionais norte-americanas nos principais países da América Latina, contribuindo com a substituição de importações por industrialização; o segundo movimento - a nova internacionalização, teve início em 1973, estendendo-se até os dias atuais onde 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 econômica, há alguns setores da economia que não apresentam distinção entre o internacional e o nacional, sendo a internacionalização não é 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, joint ventures 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: Picchiai, Teixeira (2018).

Culpi (2020) diz 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 2.

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 collusive networks 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.”
	Escola Uppsala	J. Johanson,	“Firmas apresentam as seguintes	“Envolvimento crescente da firma partindo do

Organizacional		J. E. Vahlne (1977)	características: distância psíquica, internacionalização incremental, e formação de networks.”	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 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 do conhecimento 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 (FOSSATTI; MOZZATO; MORETTO, 2019).

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 em um conceito específico, no qual a pesquisa é resumida, analisada e conclusões totais são extraídas (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-se 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, foram considerados apenas 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 as 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 e, 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 14 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), 2017 (1), 2018 (4) e 2019 (1), totalizando 14 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.

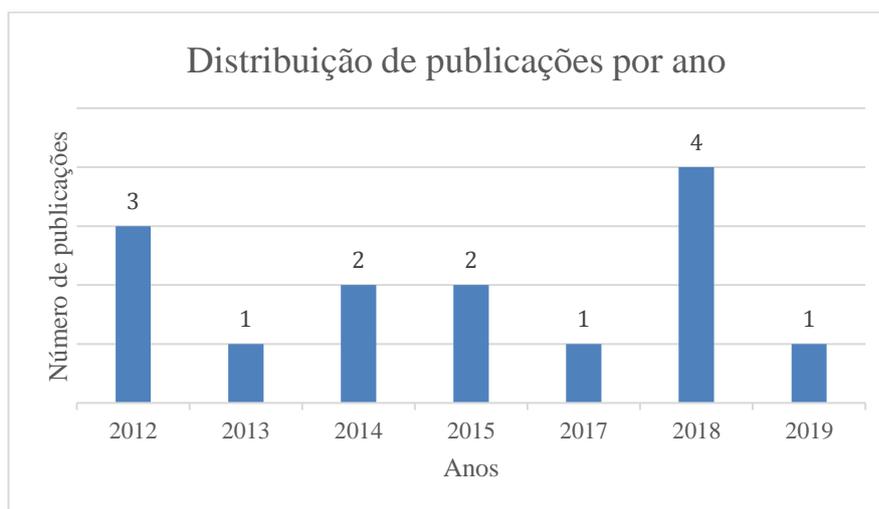


Gráfico 1 – Distribuição de Publicações por Ano

Fonte: dados da pesquisa.

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	Revista	Resumo do objetivo
Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas	Santos; Vargas; Moura; Minello (2012)	Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais	Com o crescente interesse nos temas de agronegócio e internacionalização de empresas, o objetivo do estudo é analisar os movimentos de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas em relação às estratégias, modalidades de entrada e desafios.
Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS	Spohr; Silveira (2012)	RAE – Revista de Administração de Empresas	Preocupando-se em questionar se as teorias tradicionais de internacionalização são adequadas para explicar a expansão de multinacionais originárias de países emergentes , foi feita uma investigação das estratégias de internacionalização adotadas por uma multinacional brasileira do setor frigorífico.
Internacionalização de empresas: uma revisão	Batista (2012)	Revista REAC	Com o objetivo de compreender os desafios encontrados para expandir os negócios para outros países , o estudo desenvolve uma revisão acerca do processo de internacionalização de empresas brasileiras.
Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a	Spers; Wright (2013)	BBR – Brazilian Business Interview	Pesquisa desenvolvida com várias empresas brasileiras em busca de apresentar as dimensões estratégicas críticas para atuar em mercados internacionais de Base-de-

internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais			Pirâmide (BOP) , sendo que as variáveis estudadas como motivo para internacionalização foram: preços, promoção, distribuição, produtos, inovação, ingresso em mercados e processos.
O processo decisório para internacionalização em redes de franquias brasileiras: um estudo de caso múltiplo	Vianna; Melo; Ryngelblum (2014)	Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais	Pretendendo conhecer a motivação para internacionalização e métodos utilizados para tomada de decisão , 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)	Revista GEPBROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas	O objetivo do estudo é analisar a internacionalização de franquias brasileiras . Dessa forma, buscou-se identificar os fatores que influenciaram a internacionalização , 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)	Revista de Administração de Roraima	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 identificar as estratégias de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros do Sul de Santa Catarina .
Internacionalização das empresas brasileiras: como potencializar as oportunidades e enfrentar desafios	Matos; Viana; Oliveira (2015)	Revista C@ALEA	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 retratar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, mostrando as oportunidades e os desafios enfrentados .
As relações entre as decisões de atuação internacional e as estratégias de operações das multinacionais da cadeia da soja	Silva; Finger; Vieira; Teixeira (2017)	Gestão & Produção – UFSCAR	Por meio do estudo de duas empresas multinacionais da cadeia da soja brasileiras, o artigo tem como objetivo identificar como se relacionam as estratégias de atuação internacional com as decisões estratégicas de operações .
Multinacionais brasileiras: possibilidades e desafios	Dalla Costa (2018)	Revista Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo	A partir do estudo de dados de seis empresas multinacionais brasileiras de distintos mercados, o estudo busca mostrar as possibilidades e desafios dessas empresas em relação à internacionalização, destacando assim as trajetórias e as estratégias para se estabelecer no mercado externo.
Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício	Silva; Ramos; Abib; Roglio (2018)	Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais	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 quais os riscos percebidos na

			internacionalização de empresas do setor alimentício.
Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios de um novo paradigma de desenvolvimento	Guimarães; Azambuja (2018)	Revista Brasileira de Ciências Sociais	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 os desafios enfrentados por estas durante a internacionalização , levando em consideração esse novo paradigma de desenvolvimento - que tem como vantagem comparativa: o conhecimento e a inovação .
A baixa internacionalização das empresas brasileiras: uma análise das principais barreiras institucionais	Mariotti; Borini; Santos; Pereira (2018)	RASL – Revista de Administração, Sociedade e Inovação	O artigo tem como objetivo analisar as características do ambiente institucional do Brasil que dificultam a internacionalização de empresas brasileiras . 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	Dondosola; Zilli; Volpato; Vieira (2019)	RG&S – Revista de Gestão & Sustentabilidade	A inserção internacional é motivada por diferentes fatores, como maior obtenção de lucros e eliminação da dependência do mercado interno. Assim, o estudo visa identificar as etapas vinculadas à estratégia na inserção internacional de uma empresa exportadora de arroz do Sul de Santa Catarina.

Quadro 3 - Objetivos dos Estudos

Fonte: dados da pesquisa.

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 mudança de foco 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

Verificou-se a 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.

A maioria dos estudos selecionados utilizou o método de **estudo de caso (simples ou múltiplo)**, trazendo uma ampla variedade de desafios enfrentados por empresas brasileiras durante a internacionalização. Os principais pontos citados

foram relacionados à 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 à 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 dois 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 (survey)** foi utilizado em apenas um estudo selecionado, trazendo como contribuição o risco relacionado à carga tributária brasileira.

4.3. Dimensão temática

A partir das palavras-chaves e do resumo, foi possível agrupar os estudos em temas o que possibilitou analisar quais pontos e resultados tiveram em comum. Primeiramente, relacionado às empresas analisadas, tem-se dois grupos de destaque: franquias brasileiras e setor da agroindústria. Ao se tratar das **franquias brasileiras**, os artigos analisados de Vianna, Melo e Ryngeblum (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.

Observando aspectos internos, foram identificadas temáticas relacionadas aos desafios observados de forma genérica e aqueles causados pelo ambiente nacional e de setores e regiões específicos. Analisando os artigos de Batista (2012) e Matos, Viana e Oliveira (2015), que usaram do método de revisão bibliográfica, ambos tinham como objetivo analisar de maneira generalizada a **internacionalização de empresas brasileiras**, onde 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 à cultura local. Dessa forma, antes de passar pela internacionalização, foi reforçado a importância de um bom planejamento das estratégias.

Em relação aos estudos mais específicos, seja de estudo de caso único ou de multicascos, como de Spers e Wright (2013); Dalla Costa (2018); e Silva, Ramos, Abib e Roglio (2018), foram investigadas empresas de diferentes setores de atividades, como alimentício, cosméticos, mineração e de energia. Como objetivos em comum, notou-se que os estudos buscaram apontar os **desafios e riscos específicos** enfrentados por essas multinacionais em seus respectivos **setores**. 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 à 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 de uma região específica**. Nos artigos de Zilli, Vieira e Heinzen (2015) e Dondossola, Zilli, Volpato e Vieira (2019), foi possível notar a importância das empresas adquirem 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 4.

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 compartilharem 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).
Desafios da internacionalização – visão geral	Batista (2012); Matos; Viana; Oliveira (2015)	Contratação de recursos humanos; complexidade de aspectos culturais e socioeconômicos; condicionantes 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.
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.
Desafios e riscos específicos de setores	Spers; Wright (2013); Dalla Costa (2018) 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 <i>stakeholders</i> ; fortalecimento da cultura empresarial; riscos financeiros; e necessidade de análise e priorização de riscos.
Estratégias de internacionalização de empresas de regiões específicas	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 4 – Desafios, Barreiras e Riscos por Temática

Fonte: dados da pesquisa.

Diante essa análise, foi possível identificar os desafios mais comuns e, também, pontos que geram barreiras somente para situações, setores e regiões específicos. 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.

4.4. Discussão

A partir de uma análise conjunta das três dimensões estudadas, verificou-se que houve mudança de foco ao longo do tempo com relação aos desafios da internacionalização de empresas brasileiras passando do interesse no processo de internacionalização em si e suas principais estratégias para os seus desafios, barreiras e riscos.

Um dificultador para a identificação de quais são os principais desafios, barreiras e riscos para empresas brasileiras é o procedimento técnico de pesquisa mais empregado nos estudos analisados, o estudo de caso (simples ou múltiplo), que retrata particularidades do fenômeno, mas não tem o objetivo de refletir a realidade de forma generalizada. Isto reflete-se também nas temáticas tratadas que trouxeram mais informações e análises de questões específicas relacionadas a setores de atividades e regiões, com poucos estudos abordando questões de contexto nacional e mais abrangentes.

Quanto à base teórica dos estudos, observou-se a predominância do enfoque econômico, mais especificamente as teorias de poder de mercado (Hymer, 1983), da internalização (Buckley; Casson, 1976) e do paradigma eclético (Dunning, 1977, 1988) com algumas menções, mas não aplicação direta dos conceitos do enfoque comportamental. Também foram exploradas as questões sobre as estratégias de internacionalização e seus modos de entrada como exportação, aquisição, cooperação (principalmente com franquias) e *born globals*. E estas estratégias no contexto de mercados emergentes e de empresas multinacionais.

De forma compilada, chegou-se aos principais desafios para a internacionalização de empresas brasileiras que podem ser agrupados em: i) **aspectos culturais** (relacionados às questões mercadológicas sobre conhecimento e acesso ao cliente/consumidor local e sobre o mercado de trabalho); ii) **aspectos político-econômicos** (instabilidade econômica no Brasil e nos países de destino, ambiente fiscal desfavorável, falta de conhecimento da legislação dos países de destino, excesso de trâmites burocráticos); iii) **aspectos concorrenciais** (conhecer os concorrentes existentes, seus diferenciais e capacidade financeira, e a dinâmica do mercado de destino).

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.

Após analisar por diferentes perspectivas, os principais desafios identificados se referem as condições geradas tanto pelo contexto brasileiro quanto 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 profissionais qualificados ao mesmo tempo que lidam com dificultadores internos como volatilidade econômica e complexidade fiscal, por exemplo, que atrapalham no processo de planejamento e execução de estratégias de internacionalização.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante realizar estudos envolvendo um maior número de empresas com uso de abordagem quantitativa ou mista para dimensionar melhor os desafios à internacionalização de empresas brasileiras, de forma mais ampla. Bem como, estudos para aprofundar em quais soluções podem ser mais eficazes para amenizar os desafios já mapeados para a internacionalização de empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- 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. **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, L. A. **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, P. **Embedded autonomy: states and industrial transformation**. Princeton: Princeton University Press, 1995.
- FOSSATTI, E. C.; MOZZATO, A. R.; MORETTO, C. F. O Uso da Revisão Integrativa na Administração: Um Método Possível?. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 1, p. 55-72, 2019.
- GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde**, 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. Acesso: 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. **Dissertação** (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- MÉRCHER, L. **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). **Tese** (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista (Unesp) - Araraquara, Araraquara - SP, 2018.

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.

VICENTE, R. F. Internacionalização de empresas: cenário prospectivo de uma empresa de pequeno porte (PME) em fase de expansão de seus negócios internacionais. **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**, v. 10, n. 7, p. 66-90, 2010.