

# **Dificuldades na Internacionalização das Empresas: Uma Análise Multidimensional dos Obstáculos Enfrentados no Processo de Expansão Internacional**

Marc Jacquinet, julho de 2025

CC-BY-NC

61041 2025, ver também p. 71 do livro adoptado

Quais são as dificuldades principais na internacionalização das empresas? Escreva um longo texto formal em estilo académico com uma tabela comparando os fatores internos à empresa e suas respectivas dificuldades, os fatores relativos a parceiros da empresa e suas respectivas dificuldades, e os fatores relativos ao ambiente nacional e internacional, e suas respectivas dificuldades. Escreva o texto com respectivas referências bibliográficas.

## **Resumo**

A internacionalização empresarial constitui um processo complexo e multifacetado que envolve a expansão das atividades de uma organização para além das fronteiras nacionais. Este fenómeno, intensificado pela globalização económica, apresenta desafios significativos que podem ser categorizados em três dimensões principais: fatores internos à empresa, fatores relacionados aos parceiros empresariais e fatores do ambiente nacional e internacional. O presente estudo examina criticamente estas dificuldades, fornecendo uma análise sistemática dos obstáculos que as organizações enfrentam durante o processo de internacionalização, fundamentada em literatura académica contemporânea e evidências empíricas.

## **Introdução**

O processo de internacionalização empresarial tem sido objeto de intensa investigação académica nas últimas décadas, constituindo um dos temas centrais nos estudos de negócios internacionais e estratégia empresarial (Johanson & Vahlne, 2009; Cavusgil et al., 2014). A crescente interconectividade dos mercados globais e a liberalização do comércio internacional criaram oportunidades sem precedentes para as empresas expandirem as suas operações além das fronteiras nacionais. Contudo, este processo não é isento de desafios significativos que podem comprometer o sucesso das iniciativas de internacionalização.

Dunning (1988) conceptualizou a internacionalização através do paradigma eclético OLI (Ownership, Location, Internalization), destacando a importância das vantagens específicas da empresa, das características locais e dos benefícios da internalização. Posteriormente, o modelo de Uppsala,

desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e refinado por Johanson e Vahlne (1977, 2009), enfatizou o carácter gradual e incremental do processo de internacionalização, sublinhando o papel do conhecimento experiencial e do comprometimento progressivo com mercados estrangeiros.

As dificuldades inerentes ao processo de internacionalização manifestam-se através de múltiplas dimensões que interagem de forma complexa, criando um ambiente de incerteza e risco elevado para as organizações (Lu & Beamish, 2001; Zaheer, 1995). A literatura académica tem identificado consistentemente que estas dificuldades podem ser sistematizadas em três categorias principais: obstáculos internos à organização, desafios relacionados com parceiros estratégicos e barreiras oriundas do ambiente institucional e competitivo nacional e internacional.

## **Fundamentação Teórica**

### **Teoria da Liability of Foreignness**

A teoria da "liability of foreignness" ou inconveniente de ser empresa ou entidade estrangeira (Zaheer, 1995; Hymer, 1976) constitui um dos pilares teóricos fundamentais para a compreensão das dificuldades de internacionalização. Esta perspetiva teórica postula que as empresas estrangeiras enfrentam custos adicionais e desvantagens competitivas nos mercados internacionais devido à sua condição de "outsiders". Estes custos manifestam-se através de diferentes mecanismos: custos de coordenação espacial, custos associados à falta de legitimidade local, custos de discriminação por parte de stakeholders domésticos e custos relacionados com a necessidade de adaptação às especificidades locais (Eden & Miller, 2004).

### **Teoria dos Custos de Transação**

A teoria dos custos de transação, desenvolvida por Oliver Williamson (1985), fornece outra lente teórica crucial para a análise das dificuldades de internacionalização. Esta perspetiva enfatiza como a incerteza, a especificidade de ativos e a frequência das transações influenciam as decisões de governança e os custos associados às operações internacionais. No contexto da internacionalização, os custos de transação são frequentemente exacerbados pela distância psíquica, diferenças culturais e institucionais, e pela assimetria informacional entre mercados domésticos e estrangeiros (Anderson & Gatignon, 1986).

### **Teoria Institucional**

A teoria institucional (North, 1990; Scott, 2001) oferece insights fundamentais sobre como as diferenças institucionais entre países criam barreiras à internacionalização. As instituições formais (sistemas legais, regulamentações, políticas governamentais) e informais (normas culturais, valores, tradições) moldam o ambiente de negócios e influenciam significativamente as estratégias e o desempenho das empresas multinacionais (Kostova, 1997; Xu & Shenkar, 2002).

# **Análise das Dificuldades de Internacionalização**

## **Fatores Internos à Empresa**

Os obstáculos internos à internacionalização referem-se às limitações e deficiências organizacionais que impedem ou dificultam a expansão internacional das empresas. Barker e Kaynak (1992) identificaram que as principais barreiras internas incluem limitações de recursos financeiros, falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros, ausência de competências de gestão internacional e inadequação da estrutura organizacional.

A limitação de recursos financeiros constitui uma das principais dificuldades internas, particularmente relevante para pequenas e médias empresas (PME). A internacionalização requer investimentos substanciais em investigação de mercado, desenvolvimento de canais de distribuição, adaptação de produtos, estabelecimento de operações locais e gestão de riscos cambiais (Leonidou, 2004). A falta de acesso a financiamento adequado pode comprometer significativamente as iniciativas de expansão internacional.

A ausência de conhecimento experiencial sobre mercados estrangeiros representa outro obstáculo crítico. O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) enfatiza que o conhecimento experiencial é fundamental para o sucesso da internacionalização, uma vez que reduz a percepção de risco e aumenta a confiança da gestão nas operações internacionais. A falta deste conhecimento pode resultar em decisões inadequadas sobre seleção de mercados, modos de entrada e estratégias de marketing.

As competências de gestão internacional constituem um recurso organizacional crítico para o sucesso da internacionalização. Estas competências incluem a capacidade de gerir equipas multiculturais, navegar em ambientes institucionais complexos, coordenar operações geograficamente dispersas e adaptar estratégias às especificidades locais (Bartlett & Ghoshal, 1989). A ausência destas competências pode resultar em falhas na implementação de estratégias internacionais e na gestão de subsidiárias estrangeiras.

## **Fatores Relacionados com Parceiros**

A internacionalização frequentemente requer o estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações locais, incluindo distribuidores, agentes, fornecedores, joint ventures e alianças estratégicas (Root, 1994). Estas parcerias são essenciais para superar a liability of foreignness e aceder a recursos, conhecimentos e redes locais. Contudo, a gestão de parcerias internacionais apresenta desafios significativos.

A seleção de parceiros adequados constitui uma das principais dificuldades. A assimetria informacional e a distância cultural podem dificultar a avaliação da competência, confiabilidade e compatibilidade estratégica de potenciais parceiros (Geringer, 1991). A seleção inadequada de parceiros pode resultar em conflitos, oportunismo e falha das iniciativas de internacionalização.

A gestão de conflitos em parcerias internacionais representa outro desafio significativo. As diferenças culturais, objetivos divergentes e problemas de comunicação podem gerar tensões e conflitos que comprometem a eficácia das parcerias (Parkhe, 1993). A resolução destes conflitos requer competências de negociação intercultural e mecanismos de governança adequados.

O controlo e coordenação de parceiros constituem dificuldades adicionais. A distância geográfica e cultural pode dificultar o controlo da qualidade, cumprimento de padrões e alinhamento estratégico. A falta de controlo adequado pode resultar em problemas de qualidade, danos à reputação da marca e perda de vantagem competitiva (Anderson & Gatignon, 1986).

## **Fatores do Ambiente Nacional e Internacional**

O ambiente externo à empresa constitui uma fonte significativa de dificuldades para a internacionalização. Estas barreiras podem ser categorizadas em fatores do ambiente doméstico e do ambiente internacional.

No ambiente doméstico, as empresas podem enfrentar limitações de apoio governamental, infraestruturas inadequadas e falta de serviços de apoio à exportação. A ausência de políticas governamentais favoráveis à internacionalização pode limitar o acesso a financiamento, informação e assistência técnica (Dean et al., 2000).

No ambiente internacional, as empresas confrontam-se com múltiplas barreiras. As barreiras tarifárias e não-tarifárias podem limitar o acesso a mercados estrangeiros e aumentar os custos de exportação. As diferenças regulamentares entre países podem criar complexidades legais e custos de conformidade elevados (Leonidou, 2004).

A instabilidade política e económica dos mercados-alvo representa uma fonte significativa de risco. A volatilidade cambial, mudanças regulamentares, instabilidade governamental e conflitos podem comprometer a viabilidade das operações internacionais (Miller, 1992).

As diferenças culturais constituem uma barreira fundamental à internacionalização. A distância cultural pode afetar todos os aspectos das operações internacionais, desde estratégias de marketing até práticas de gestão de recursos humanos (Hofstede, 1980; Kogut & Singh, 1988).

## Tabela Comparativa das Dificuldades de Internacionalização

<b>Categoria</b>	<b>Fator</b>	<b>Dificuldades Específicas</b>	<b>Impacto na Internacionalização</b>
<b>Fatores Internos</b>	Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso limitado a capital</li> <li>- Custos elevados de financiamento</li> <li>- Necessidade de grandes investimentos iniciais</li> </ul>	Alto - Limita capacidade de entrada e expansão
	Conhecimento de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de informação sobre mercados-alvo</li> <li>- Ausência de conhecimento experiencial</li> <li>- Dificuldades na investigação de mercado</li> </ul>	Alto - Aumenta riscos e reduz eficácia estratégica
	Competências de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiência internacional</li> <li>- Ausência de competências interculturais</li> <li>- Limitações na gestão de operações globais</li> </ul>	Médio-Alto - Afeta implementação e coordenação
	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadequação da estrutura atual</li> <li>- Falta de flexibilidade organizacional</li> <li>- Sistemas de informação inadequados</li> </ul>	Médio - Reduz eficiência operacional
<b>Fatores de Parceiros</b>	Seleção de Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assimetria informacional</li> <li>- Dificuldades na avaliação de competências</li> <li>- Incompatibilidade estratégica</li> </ul>	Alto - Pode comprometer toda a estratégia
	Gestão de Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenças culturais</li> <li>- Objetivos divergentes</li> <li>- Problemas de comunicação</li> </ul>	Médio-Alto - Afeta eficácia das parcerias
	Controlo e Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância geográfica</li> <li>- Dificuldades de monitorização</li> <li>- Perda de controlo de qualidade</li> </ul>	Médio - Pode afetar reputação e padrões
	Dependência de Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risco de oportunismo</li> <li>- Perda de know-how</li> <li>- Limitações na autonomia estratégica</li> </ul>	Médio-Alto - Reduz flexibilidade estratégica

<b>Fatores Ambientais</b>	Barreiras Comerciais	- Tarifas e quotas - Regulamentações complexas - Procedimentos burocráticos	Alto - Limita acesso a mercados
	Diferenças Institucionais	- Sistemas legais distintos - Regulamentações específicas - Padrões de conformidade	Alto - Aumenta custos e complexidade
	Instabilidade Política/Económica	- Volatilidade cambial - Instabilidade governamental - Risco país elevado	Alto - Aumenta incerteza e risco
	Diferenças Culturais	- Distância psíquica - Valores e normas distintas - Práticas de negócio diferentes	Médio-Alto - Afeta todas as operações
	Competição Local	- Concorrentes estabelecidos - Vantagens dos players locais - Barreiras à entrada elevadas	Médio-Alto - Reduz vantagem competitiva

## Discussão e Implicações

A análise das dificuldades de internacionalização revela a natureza multidimensional e interconectada dos obstáculos enfrentados pelas empresas. Os fatores internos à empresa são frequentemente os mais controláveis, mas requerem investimentos significativos em desenvolvimento de competências, recursos e estruturas organizacionais. As empresas devem desenvolver capacidades dinâmicas que lhes permitam adaptar-se continuamente aos desafios da internacionalização (Teece et al., 1997).

Os fatores relacionados com parceiros destacam a importância das capacidades relacionais e da gestão de redes (Johanson & Vahlne, 2009). O sucesso da internacionalização depende significativamente da capacidade da empresa para estabelecer, desenvolver e gerir parcerias estratégicas eficazes. Isto requer competências em negociação intercultural, gestão de conflitos e governança de alianças.

Os fatores ambientais sublinham a importância da análise institucional e da adaptação estratégica. As empresas devem desenvolver sensibilidade institucional e capacidade de resposta às especificidades dos mercados-alvo (Kostova & Zaheer, 1999). Isto pode requerer estratégias de legitimação, adaptação local e gestão de stakeholders.

A investigação futura deve explorar as interações entre diferentes categorias de dificuldades e desenvolver frameworks integrativos que capturem a complexidade do processo de internacionalização. É necessário também investigar como as tecnologias digitais e a economia digital estão a transformar as dificuldades tradicionais de internacionalização.

## Conclusões

A internacionalização empresarial representa um processo complexo caracterizado por múltiplas dificuldades que se manifestam através de dimensões internas e externas à organização. A compreensão sistemática destes obstáculos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de internacionalização e para o apoio às empresas nos seus processos de expansão internacional.

Os fatores internos, embora mais controláveis, requerem investimentos substanciais em desenvolvimento de competências e recursos. Os fatores relacionados com parceiros enfatizam a importância das capacidades relacionais e da gestão de redes. Os fatores ambientais sublinham a necessidade de sensibilidade institucional e adaptação estratégica.

O sucesso da internacionalização depende da capacidade das empresas para identificar, compreender e superar estas dificuldades através de estratégias integradas que considerem as especificidades de cada contexto. A investigação contínua nesta área é essencial para desenvolver conhecimento teórico e referenciais (insights) práticos que apoiem as organizações nos seus processos de internacionalização.

## Referências Bibliográficas

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.

Barker, A. T., & Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27-36.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson, Austrália .

Dean, D. L., Mengüç, B., & Myers, C. P. (2000). Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 461-477.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. *Advances in International Management*, 16, 187-221.

Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41-62.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kostova, T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of Management Proceedings*, 1997(1), 180-184.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Sage Publications.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608-618.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

## Notas para questões

Quais são as dificuldades principais na internacionalização das empresas. Escreva um longo texto formal em estilo acadêmico com uma tabela comparando os fatores internos à empresa e suas respectivas dificuldades, os fatores relativos a parceiros da empresa e suas respectivas dificuldades, e os fatores relativos ao ambiente nacional e internacional, e suas respectivas dificuldades. Escreva o texto com respectivas referências bibliográficas.

Escreva um longo artigo acadêmico formal sobre a questão: Quais são as barreiras no processo de internacionalização de uma empresa? Elabore uma tabela ilustrativa destas barreiras. Escreva o texto com respectivas referências bibliográficas.