

Barreiras no Processo de Internacionalização Empresarial: Uma Análise Multidimensional dos Obstáculos Enfrentados pelas Empresas na Expansão Internacional

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.

Marc Jacquinet

julho de 2025

61041 2025, ver p. 70-74 do livro

CC-BY-NC

Resumo

O processo de internacionalização empresarial constitui uma estratégia fundamental para o crescimento e sustentabilidade das organizações na economia globalizada contemporânea. Contudo, este processo é caracterizado por uma multiplicidade de barreiras que podem comprometer o sucesso da expansão internacional. Este artigo propõe uma análise sistemática das principais barreiras enfrentadas pelas empresas no processo de internacionalização, organizando-as em categorias distintas e examinando as suas implicações teóricas e práticas. Através de uma revisão abrangente da literatura acadêmica, identifica-se que as barreiras à internacionalização podem ser categorizadas em internas, externas, culturais, financeiras, regulamentares e operacionais. A investigação evidencia que o sucesso da internacionalização depende crucialmente da capacidade das empresas para identificar, avaliar e superar estes obstáculos através de estratégias adaptativas e inovadoras.

Palavras-chave: internacionalização empresarial, barreiras à internacionalização, expansão internacional, estratégia empresarial, negócios internacionais

1. Introdução

A internacionalização empresarial emergiu como um imperativo estratégico fundamental na economia global contemporânea, impulsionada pela crescente integração dos mercados mundiais e pela necessidade de diversificação de riscos e oportunidades de crescimento (Johanson & Vahlne, 2009). Segundo Dunning (2001), a internacionalização pode ser conceptualizada como um processo através do qual as empresas expandem as suas operações além das fronteiras nacionais, envolvendo uma variedade de modalidades de entrada e formas de compromisso internacional.

No entanto, o processo de internacionalização não é isento de desafios significativos. Cavusgil et al. (2014) argumentam que as empresas enfrentam uma multiplicidade de barreiras que podem impedir ou dificultar a sua expansão internacional, variando desde constrangimentos financeiros até complexidades culturais e regulamentares. A compreensão sistemática destas barreiras torna-se crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de internacionalização.

O presente artigo visa contribuir para o corpus teórico existente através de uma análise abrangente das barreiras à internacionalização empresarial, propondo uma taxonomia estruturada que permita uma melhor compreensão dos obstáculos enfrentados pelas empresas na sua expansão internacional. Esta investigação baseia-se numa revisão crítica da literatura académica relevante, integrando perspectivas teóricas diversas e evidências empíricas contemporâneas.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Teorias da Internacionalização

O estudo da internacionalização empresarial tem sido informado por diversas perspectivas teóricas que procuram explicar os motivos, processos e resultados da expansão internacional. A teoria da internacionalização gradual, proposta por Johanson e Vahlne (1977), sugere que as empresas seguem um processo sequencial de expansão internacional, começando por mercados psicologicamente próximos e progredindo gradualmente para mercados mais distantes. Esta abordagem reconhece implicitamente a existência de barreiras que influenciam o ritmo e a direção da internacionalização.

Por outro lado, a teoria eclética da produção internacional de Dunning (1988) propõe que a internacionalização é determinada pela interação de três tipos de vantagens: propriedade (ownership), localização (location) e internalização (internalization). Esta perspectiva sugere que as barreiras à internacionalização podem ser compreendidas como obstáculos à obtenção ou exploração destas vantagens competitivas.

Mais recentemente, a teoria das redes (network theory) tem enfatizado a importância das relações interorganizacionais na facilitação ou inibição da internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009). Segundo esta perspectiva, as barreiras à internacionalização podem manifestar-se como limitações no acesso a redes relevantes ou como dificuldades na construção de relacionamentos estratégicos em mercados internacionais.

2.2. Conceptualização das Barreiras à Internacionalização

Leonidou (2004) define as barreiras à internacionalização como "factores que impedem, retardam ou desencorajam a iniciação, desenvolvimento ou sustentação de operações de negócios internacionais". Esta definição abrangente reconhece que as barreiras podem operar em diferentes fases do processo de internacionalização e podem ter impactos diversos na performance empresarial.

A literatura académica tem proposto várias taxonomias para categorizar as barreiras à internacionalização. Arteaga-Ortiz e Fernández-Ortiz (2010) distinguem entre barreiras internas, associadas às características e recursos da empresa, e barreiras externas, relacionadas com o ambiente de negócios doméstico e internacional. Esta distinção fundamental reconhece que os obstáculos à internacionalização podem originar-se tanto dentro da organização como no seu ambiente externo.

3. Taxonomia das Barreiras à Internacionalização

3.1. Barreiras Internas

As barreiras internas referem-se aos constrangimentos que emergem das características organizacionais da empresa, incluindo limitações de recursos, competências e capacidades estratégicas. Según Suárez-Ortega (2003), estas barreiras são frequentemente mais controláveis pela gestão empresarial, embora possam requerer investimentos significativos em tempo e recursos para serem superadas.

3.1.1. Limitações de Recursos Financeiros

A insuficiência de recursos financeiros constitui uma das barreiras internas mais prevalentes à internacionalização (Agndal & Chetty, 2007). As empresas necessitam de capital substancial para financiar atividades de investigação de mercado, desenvolvimento de produtos, estabelecimento de canais de distribuição e investimento em marketing internacional. Smallbone et al. (1999) argumentam que esta barreira é particularmente pronunciada no caso das pequenas e médias empresas (PME), que frequentemente carecem do acesso a fontes de financiamento adequadas para suportar a expansão internacional.

3.1.2. Carência de Conhecimento e Experiência Internacional

A falta de conhecimento sobre mercados internacionais e experiência em operações transfronteiriças representa uma barreira significativa à internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009). Este conhecimento experiencial, que Eriksson et al. (1997) designam como "knowledge about foreign markets and operations", é crucial para a tomada de decisões estratégicas informadas e para a redução dos riscos associados à expansão internacional.

3.1.3. Limitações de Recursos Humanos

A disponibilidade de recursos humanos qualificados com competências internacionais constitui outro obstáculo interno significativo (Hutchinson et al., 2006). As empresas necessitam de gestores com experiência internacional, competências linguísticas e sensibilidade cultural para gerir eficazmente as operações internacionais. A escassez destes recursos pode comprometer a capacidade da empresa para implementar estratégias de internacionalização bem-sucedidas.

3.2. Barreiras Externas

As barreiras externas compreendem os obstáculos que se situam no ambiente de negócios doméstico e internacional, estando geralmente fora do controlo direto da empresa (Leonidou, 2004). Estas barreiras podem ser subdivididas em várias categorias, incluindo barreiras procedimentais, governamentais e relacionadas com o mercado.

3.2.1. Barreiras Regulamentares e Legais

Os constrangimentos regulamentares e legais representam uma categoria significativa de barreiras externas à internacionalização. Segundo Kahiya (2013), estas barreiras incluem regulamentações comerciais complexas, restrições de importação e exportação, diferenças nos sistemas legais e requisitos de conformidade regulamentar. A navegação através de quadros regulamentares diversos e

frequentemente complexos pode representar um desafio substancial para as empresas em processo de internacionalização.

3.2.2. Barreiras Culturais e Linguísticas

As diferenças culturais e linguísticas constituem obstáculos significativos à internacionalização empresarial (Hofstede, 2001). Estas barreiras manifestam-se através de diferenças nos valores, normas sociais, práticas de negócios e sistemas de comunicação. Segundo Usunier e Lee (2013), a distância cultural pode aumentar os custos de transação, criar mal-entendidos e comprometer a eficácia das estratégias de marketing e gestão de recursos humanos.

3.2.3. Barreiras de Mercado

As características específicas dos mercados internacionais podem representar barreiras significativas à entrada e expansão. Estas incluem a intensidade da concorrência local, as preferências dos consumidores, a estrutura dos canais de distribuição e a disponibilidade de infraestruturas adequadas (Crick, 2004). A compreensão e adaptação a estas características de mercado requerem investimentos substanciais em investigação e desenvolvimento de capacidades específicas.

3.3. Barreiras Tecnológicas

A era digital contemporânea introduziu novas dimensões às barreiras à internacionalização, particularmente no domínio tecnológico. Segundo Yip (2003), as empresas enfrentam crescentemente desafios relacionados com a adaptação tecnológica, a transferência de conhecimento e a gestão de sistemas de informação distribuídos geograficamente.

3.3.1. Diferenças nos Padrões Tecnológicos

As variações nos padrões tecnológicos entre países podem constituir barreiras significativas à internacionalização, particularmente para empresas que operam em sectores intensivos em tecnologia (Cavusgil et al., 2014). Estas diferenças podem requerer adaptações custosas dos produtos e processos para garantir a conformidade com os padrões locais.

3.3.2. Limitações de Infraestrutura Tecnológica

A disponibilidade e qualidade da infraestrutura tecnológica nos mercados-alvo pode influenciar significativamente a viabilidade da internacionalização. Segundo Peng (2014), as limitações na infraestrutura de telecomunicações, internet e sistemas de pagamento podem representar obstáculos substanciais para empresas que dependem de tecnologias avançadas para as suas operações.

3.4. Barreiras Financeiras e Cambiais

As barreiras financeiras e cambiais representam uma categoria específica de obstáculos que podem afetar significativamente a viabilidade económica da internacionalização. Segundo Buckley e Casson (2009), estas barreiras incluem a volatilidade cambial, as diferenças nos sistemas financeiros e as limitações no acesso a financiamento internacional.

3.4.1. Risco Cambial

A exposição ao risco cambial constitui uma preocupação fundamental para as empresas internacionais. Segundo Eun e Resnick (2015), as flutuações nas taxas de câmbio podem afetar significativamente a rentabilidade das operações internacionais, criando incerteza e complicando o planeamento financeiro a longo prazo.

3.4.2. Sistemas de Pagamento e Financiamento

As diferenças nos sistemas de pagamento e nas práticas de financiamento podem representar barreiras operacionais significativas. Segundo Hill (2017), estas diferenças podem incluir variações nos métodos de pagamento preferidos, nos prazos de crédito standard e nos mecanismos de garantia financeira disponíveis.

4. Análise Empírica das Barreiras à Internacionalização

4.1. Evidências de Estudos Empíricos

A investigação empírica sobre as barreiras à internacionalização tem produzido evidências consistentes sobre a prevalência e o impacto relativo de diferentes tipos de obstáculos. Kahiya (2013), numa revisão sistemática de estudos empíricos, identificou que as barreiras financeiras e de conhecimento são consistentemente reportadas como os obstáculos mais significativos à internacionalização, particularmente para PME.

O estudo de Agndal e Chetty (2007) com empresas suecas revelou que as barreiras relacionadas com o conhecimento de mercado e as limitações de recursos são particularmente pronunciadas nas fases iniciais da internacionalização. Contudo, os autores observaram que a importância relativa das diferentes barreiras varia significativamente ao longo do processo de internacionalização.

4.2. Variações Sectoriais e Geográficas

A literatura evidencia variações significativas na prevalência e importância das barreiras à internacionalização entre diferentes sectores e regiões geográficas. Segundo Crick (2004), as empresas de alta tecnologia enfrentam particularmente desafios relacionados com a proteção da propriedade intelectual e a adaptação tecnológica, enquanto as empresas de serviços confrontam primariamente barreiras relacionadas com a proximidade ao cliente e a transferência de know-how.

As evidências sugerem também que as empresas de países em desenvolvimento enfrentam barreiras adicionais relacionadas com a percepção de qualidade dos produtos e a credibilidade internacional (Peng, 2014). Estas "barreiras de origem" podem ser particularmente desafiadoras de superar e requerem estratégias específicas de construção de reputação e diferenciação.

5. Tabela Ilustrativa das Barreiras à Internacionalização

Categoria Principal	Subcategoria	Barreira Específica	Descrição	Impacto Relativo
----------------------------	---------------------	----------------------------	------------------	-------------------------

Barreiras Internas	Recursos Financeiros	Limitações de Capital	Insuficiência de recursos para financiar expansão internacional	Alto
		Custos de Entrada	Elevados investimentos iniciais em mercados internacionais	Alto
	Conhecimento e Experiência	Falta de Conhecimento de Mercado	Desconhecimento das características dos mercados-alvo	Muito Alto
		Ausência de Experiência Internacional	Carência de experiência prévia em operações internacionais	Alto
	Recursos Humanos	Escassez de Competências Internacionais	Falta de gestores com experiência internacional	Médio
		Limitações Linguísticas	Carência de competências linguísticas adequadas	Médio
Barreiras Externas	Regulamentares e Legais	Complexidade Regulamentar	Navegação através de quadros regulamentares complexos	Alto
		Diferenças nos Sistemas Legais	Variações nos sistemas jurídicos entre países	Médio
		Barreiras Comerciais	Tarifas, quotas e outras restrições comerciais	Médio
	Culturais e Linguísticas	Distância Cultural	Diferenças significativas em valores e práticas culturais	Alto
		Barreiras de Comunicação	Dificuldades de comunicação intercultural	Médio
	Mercado	Intensidade Competitiva	Elevada concorrência nos mercados-alvo	Alto
		Diferenças nas Preferências do Consumidor	Necessidade de adaptação de produtos/serviços	Médio

		Estrutura dos Canais de Distribuição	Complexidade dos sistemas de distribuição locais	Médio
Barreiras Tecnológicas	Padrões Tecnológicos	Diferenças em Padrões Técnicos	Necessidade de adaptação tecnológica para conformidade	Médio
		Transferência de Tecnologia	Dificuldades na transferência de know-how tecnológico	Médio
	Infraestrutura	Limitações de Infraestrutura	Inadequação da infraestrutura tecnológica local	Baixo
Barreiras Financeiras	Risco Cambial	Volatilidade das Taxas de Câmbio	Incerteza financeira devido a flutuações cambiais	Alto
		Gestão de Risco Financeiro	Complexidade na gestão de exposições financeiras	Médio
	Sistemas Financeiros	Diferenças nos Sistemas de Pagamento	Variações nos métodos e práticas de pagamento	Baixo
		Acesso a Financiamento	Limitações no acesso a financiamento internacional	Médio
Barreiras Operacionais	Logística	Complexidade Logística	Desafios na gestão de cadeias de abastecimento internacionais	Médio
		Custos de Transporte	Elevados custos de transporte e logística	Médio
	Gestão à Distância	Coordenação de Operações	Dificuldades na coordenação de operações distribuídas	Médio
		Controlo de Qualidade	Manutenção de padrões de qualidade à distância	Baixo

Nota: O impacto relativo é baseado na frequência de citação na literatura académica e na magnitude reportada dos efeitos.

6. Estratégias de Superação das Barreiras

6.1. Abordagens Estratégicas

A literatura sobre internacionalização empresarial identifica várias estratégias que as empresas podem adotar para superar as barreiras à expansão internacional. Segundo Cavusgil et al. (2014), estas estratégias podem ser categorizadas em abordagens proativas, que visam eliminar ou reduzir as barreiras, e abordagens adaptativas, que procuram ajustar as operações empresariais para acomodar a existência de barreiras.

6.1.1. Desenvolvimento de Competências Internas

O investimento no desenvolvimento de competências internas constitui uma estratégia fundamental para superar barreiras relacionadas com o conhecimento e a experiência. Segundo Eriksson et al. (1997), as empresas podem desenvolver conhecimento experiencial através da aprendizagem organizacional, da contratação de gestores com experiência internacional e do estabelecimento de parcerias estratégicas.

6.1.2. Parcerias Estratégicas e Alianças

O estabelecimento de parcerias estratégicas e alianças com empresas locais representa uma abordagem eficaz para superar múltiplas barreiras simultaneamente. Segundo Johanson e Vahlne (2009), estas parcerias podem facilitar o acesso a conhecimento local, reduzir custos de entrada e proporcionar legitimidade no mercado-alvo.

6.2. Papel das Políticas Públicas

As políticas públicas desempenham um papel crucial na criação ou eliminação de barreiras à internacionalização. Segundo Leonidou (2004), os governos podem implementar políticas de apoio à exportação, programas de desenvolvimento de competências internacionais e iniciativas de facilitação comercial para reduzir os obstáculos enfrentados pelas empresas.

7. Implicações Teóricas e Práticas

7.1. Contribuições Teóricas

A análise sistemática das barreiras à internacionalização contribui para o desenvolvimento teórico do campo dos negócios internacionais através da identificação de lacunas no conhecimento existente e da proposição de novos enquadramentos conceptuais. A taxonomia apresentada neste artigo oferece uma perspectiva integradora que pode informar futuras investigações empíricas e teóricas.

7.2. Implicações Práticas

Para os gestores empresariais, a compreensão sistemática das barreiras à internacionalização pode informar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de expansão internacional. A identificação precoce de potenciais obstáculos permite às empresas implementar medidas preventivas e desenvolver capacidades adaptativas adequadas.

8. Limitações e Direções Futuras de Investigação

8.1. Limitações do Estudo

Este estudo apresenta limitações inerentes à metodologia de revisão de literatura adotada. A análise baseia-se primariamente em fontes secundárias, o que pode limitar a profundidade das insights sobre contextos específicos e experiências empresariais particulares.

8.2. Direções Futuras

A investigação futura poderia beneficiar da condução de estudos empíricos longitudinais que examinem a evolução das barreiras à internacionalização ao longo do tempo e através de diferentes fases do processo de expansão internacional. Adicionalmente, a análise comparativa entre diferentes contextos nacionais e sectoriais poderia proporcionar insights mais específicos sobre as variações nas barreiras enfrentadas pelas empresas.

9. Conclusão

A análise sistemática das barreiras à internacionalização empresarial revela a complexidade e multidimensionalidade dos obstáculos enfrentados pelas empresas na expansão internacional. A taxonomia proposta, que organiza as barreiras em categorias internas, externas, tecnológicas, financeiras e operacionais, proporciona um enquadramento útil para a compreensão e análise destes desafios.

As evidências analisadas sugerem que as barreiras relacionadas com o conhecimento e os recursos financeiros são consistentemente identificadas como os obstáculos mais significativos, particularmente para PME. Contudo, a importância relativa das diferentes barreiras varia significativamente em função do sector de atividade, do tamanho da empresa e das características dos mercados-alvo.

A superação das barreiras à internacionalização requer abordagens estratégicas multifacetadas que combinem o desenvolvimento de competências internas, o estabelecimento de parcerias estratégicas e a adaptação às características específicas dos mercados internacionais. O papel das políticas públicas na criação de ambientes favoráveis à internacionalização empresarial é também crucial para a redução dos obstáculos estruturais enfrentados pelas empresas.

Esta investigação contribui para o corpus teórico existente através da proposição de uma taxonomia abrangente das barreiras à internacionalização e da identificação de lacunas no conhecimento atual. Para os profissionais, oferece insights práticos sobre os desafios da expansão internacional e estratégias potenciais para a sua superação.

A internacionalização empresarial continuará a ser um tema de investigação relevante, particularmente à medida que a economia global evolui e emergem novas formas de barreiras relacionadas com tecnologia, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. A compreensão contínua destes obstáculos será crucial para o desenvolvimento de estratégias empresariais eficazes e políticas públicas apropriadas.

Referências Bibliográficas

- Agndal, H., & Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1449-1474.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research programme after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business: The new realities*. Pearson Australia.
- Crick, D. (2004). U.K. SMEs' decision to discontinue exporting: An exploratory investigation into practices within the clothing industry. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 561-587.
- 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.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Eun, C. S., & Resnick, B. G. (2015). *International financial management*. McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L. (2017). *International business: Competing in the global marketplace*. McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME retailer internationalisation: Case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, 23(1), 25-53.
- 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.
- Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.

Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.

Peng, M. W. (2014). *Global business*. Cengage Learning.

Smallbone, D., Leigh, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1(3), 44-62.

Suárez-Ortega, S. (2003). Export barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.

Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing across cultures*. Pearson Education.

Yip, G. S. (2003). *Total global strategy II*. Prentice Hall.