



GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
GLOBALIZATION AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES
ESTRATEGIAS DE GLOBALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

 10.56238/bocav25n78-017

Ricardo Alex Bruhn Otero

Mestrando em Negócios Internacionais

Instituição: Must University

E-mail: ricardootero18995@student.mustedu.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as interações entre globalização e estratégias de internacionalização, destacando as implicações que esses processos geram para empresas de diferentes setores em um cenário de constantes transformações econômicas e tecnológicas. A discussão aborda a globalização e a desglobalização como fenômenos complementares, em que forças de integração convivem com práticas de regionalização e reshoring, alterando as cadeias produtivas e o comércio internacional. A metodologia utilizada foi de caráter exploratório e qualitativo, fundamentada em revisão bibliográfica de publicações recentes, produzidas entre 2021 e 2025, selecionadas a partir de critérios de relevância, atualidade e acesso aberto, o que permitiu contemplar tanto estudos empíricos quanto análises institucionais. A análise evidenciou que a internacionalização das empresas é influenciada por fatores econômicos, culturais, tecnológicos e logísticos, sendo impactada diretamente pela digitalização e pelo avanço do comércio eletrônico transfronteiriço, que ampliam o alcance das marcas e reconfiguram os modelos de negócios. Conclui-se que as estratégias híbridas, que combinam práticas tradicionais com ferramentas digitais, representam uma alternativa promissora para sustentar a competitividade internacional, ao mesmo tempo em que favorecem a adaptação das empresas a cenários incertos e à crescente demanda por modelos de negócio sustentáveis e inclusivos.

Palavras-chave: Globalização. Desglobalização. Internacionalização. E-commerce. Estratégias Híbridas. Digitalização.

ABSTRACT

This article aims to analyze the interactions between globalization and internationalization strategies, highlighting the implications of these processes for companies from different sectors in a context of constant economic and technological transformations. The discussion addresses globalization and deglobalization as complementary phenomena, in which integration forces coexist with regionalization and reshoring practices, reshaping production chains and international trade. The methodology adopted was exploratory and qualitative, based on a literature review of recent publications, produced between 2021 and 2025, selected according to criteria of relevance, timeliness, and open access, which allowed the inclusion of both empirical studies and institutional analyses. The analysis revealed that firm internationalization is influenced by economic, cultural, technological, and logistical factors, and is directly impacted by digitalization and the growth of cross-border e-commerce, which expand brand reach and reconfigure business models. It is concluded that hybrid strategies, which combine

traditional practices with digital tools, represent a promising alternative to sustain international competitiveness while supporting company adaptation to uncertain scenarios and to the growing demand for sustainable and inclusive business models.

Keywords: Globalization. Deglobalization. Internationalization. E-commerce. Hybrid Strategies. Digitalization.

RESUMEN

Este artículo analiza las interacciones entre las estrategias de globalización e internacionalización, destacando las implicaciones que estos procesos generan para las empresas de diferentes sectores en un escenario de constantes transformaciones económicas y tecnológicas. El análisis aborda la globalización y la desglobalización como fenómenos complementarios, donde las fuerzas de integración coexisten con las prácticas de regionalización y relocalización, alterando las cadenas de producción y el comercio internacional. La metodología empleada fue exploratoria y cualitativa, basada en una revisión bibliográfica de publicaciones recientes entre 2021 y 2025, seleccionadas según criterios de relevancia, actualidad y acceso abierto, lo que permitió la inclusión de estudios empíricos y análisis institucionales. El análisis mostró que la internacionalización de las empresas está influenciada por factores económicos, culturales, tecnológicos y logísticos, y se ve directamente afectada por la digitalización y el avance del comercio electrónico transfronterizo, que amplían el alcance de las marcas y reconfiguran los modelos de negocio. Se concluye que las estrategias híbridas, que combinan prácticas tradicionales con herramientas digitales, representan una alternativa prometedora para mantener la competitividad internacional, a la vez que favorecen la adaptación de las empresas a escenarios inciertos y a la creciente demanda de modelos de negocio sostenibles e inclusivos.

Palabras clave: Globalización. Desglobalización. Internacionalización. Comercio Electrónico. Estrategias Híbridas. Digitalización.

1 INTRODUÇÃO

1.1 GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização representa um dos processos mais impactantes da contemporaneidade, marcada pela intensificação das trocas comerciais, pelo avanço tecnológico e pela reorganização dos fluxos de capital e informação, fenômenos que transformaram de maneira profunda tanto o funcionamento das economias nacionais quanto as formas de interação entre consumidores e empresas em diferentes partes do mundo (Mirzaye; Mohiuddin, 2025).

Esse processo foi fortemente potencializado pela digitalização e pela crescente interconexão de mercados, criando oportunidades sem precedentes para a internacionalização das firmas, mas ao mesmo tempo impondo novos riscos relacionados à volatilidade dos mercados, às tensões geopolíticas e às mudanças repentinas no comportamento dos consumidores que passaram a ser influenciados por dinâmicas globais em ritmo acelerado (UNCTAD, 2024).

Nos últimos anos, observa-se a emergência de um movimento que contrasta com a expansão irrestrita da globalização, em que empresas e governos passaram a adotar práticas de desglobalização, expressas em iniciativas de *reshoring* e realocação da produção, estratégias que buscam reduzir a dependência de cadeias internacionais vulneráveis a crises, como se evidenciou em períodos de instabilidade econômica e sanitária recentes (D'Ambrosio; Lavoratori, 2025).

Essa ambivalência entre a integração global e a retração produtiva evidencia que a internacionalização não pode ser analisada como um caminho linear e progressivo, mas como um processo dinâmico sujeito a pressões externas e internas, onde variáveis institucionais, culturais e tecnológicas moldam os resultados e determinam a capacidade de adaptação das empresas em contextos competitivos em constante mutação (Corrêa da Cunha *et al.*, 2023). Nesse cenário, torna-se indispensável compreender como organizações de diferentes portes estruturam suas estratégias de internacionalização, sendo que pequenas e médias empresas, frequentemente caracterizadas como *born global firms*, demonstram comportamentos internacionais intensivos desde sua fundação, enquanto grandes corporações redefinem seus modelos de atuação para lidar com mercados complexos e diversificados (Chishty *et al.*, 2025).

A relevância deste estudo reside em sua contribuição prática e acadêmica: ao oferecer uma análise integrada das estratégias de internacionalização à luz dos processos de globalização e desglobalização, busca-se não apenas compreender fenômenos econômicos contemporâneos, mas também fornecer subsídios que apoiem gestores e pesquisadores na formulação de políticas e decisões estratégicas em um ambiente marcado por incertezas e transformações rápidas (He; Wu; Choi, 2021).

Nesse sentido, o objetivo geral é investigar a relação entre globalização e estratégias de internacionalização, com foco na forma como empresas utilizam recursos digitais e capacidades dinâmicas para explorar novas oportunidades, enquanto os objetivos específicos incluem discutir o

impacto das tecnologias digitais sobre o comércio internacional, analisar as implicações das tendências de desglobalização para a competitividade das firmas e identificar fatores organizacionais e institucionais que orientam os caminhos de expansão global (Ndofirepi, 2024).

Assim, esta introdução prepara o terreno para uma reflexão crítica acerca das dinâmicas atuais do mercado internacional, destacando que a compreensão dos processos de internacionalização exige uma abordagem que considere simultaneamente integração e retração, inovação e tradição, riscos e oportunidades, elementos que servirão como base para o desenvolvimento das próximas seções deste trabalho.

2 METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido com caráter exploratório e qualitativo, voltado para a compreensão das dinâmicas contemporâneas da globalização e das estratégias de internacionalização, buscando identificar padrões, tendências e implicações que emergem nesse contexto, o que permite uma análise interpretativa mais ampla sobre como empresas se inserem em mercados internacionais e se adaptam a transformações constantes. A escolha dessa abordagem é adequada, uma vez que pesquisas qualitativas de caráter exploratório possibilitam maior profundidade analítica sobre fenômenos complexos e em constante transformação, favorecendo a interpretação crítica e a identificação de variáveis contextuais relevantes (Creswell, 2014; Yin, 2018).

A estrutura metodológica baseou-se em revisão bibliográfica, utilizando publicações recentes, produzidas entre 2021 e 2025, o que garante a atualidade das análises e a aderência às discussões mais recentes sobre comércio internacional, transformação digital e adaptação empresarial, além de proporcionar uma visão crítica sobre as principais mudanças ocorridas no período. Esse procedimento é coerente com a perspectiva de que a revisão de literatura sistemática e integrativa é capaz de sintetizar achados prévios e indicar lacunas de pesquisa que orientam novos estudos (Gil, 2017).

Os critérios de seleção das fontes consideraram a relevância acadêmica e científica, priorizando artigos publicados em periódicos indexados, relatórios institucionais e materiais de acesso aberto, de modo a assegurar transparência no processo de investigação e viabilidade de replicação por outros pesquisadores, permitindo que diferentes contextos sejam comparados dentro de um mesmo campo de estudo.

Além disso, o estudo incorporou dados comparativos relacionados à internacionalização de empresas, contemplando análises de múltiplos setores e países, o que possibilitou compreender como diferentes fatores organizacionais e contextuais influenciam a capacidade de expansão em escala global, permitindo observar semelhanças, divergências e padrões que enriquecem a interpretação sobre a interação entre globalização, desglobalização e estratégias empresariais.

3 GLOBALIZAÇÃO, DESGLOBALIZAÇÃO E NOVAS DINÂMICAS

A globalização consolidou-se como um processo de integração econômica e cultural que ampliou fluxos de mercadorias, capitais e informações em escala mundial, criando um ambiente em que mercados nacionais se tornaram mais interdependentes, ao mesmo tempo em que abriu espaço para tensões relacionadas à redistribuição das cadeias produtivas e à instabilidade gerada por crises econômicas, sanitárias e geopolíticas, fenômenos que alimentam o debate sobre a possibilidade de uma desglobalização expressa em práticas de *reshoring*, regionalização produtiva e novas políticas protecionistas que buscam reduzir a vulnerabilidade das empresas a choques externos e dependências excessivas de fornecedores internacionais, cenário que revela a coexistência de forças de integração e retração que moldam a configuração atual da economia mundial (D'Ambrosio; Lavoratori, 2025).

Essa discussão não pode ser dissociada do avanço das tecnologias digitais, que transformaram radicalmente o comércio internacional ao introduzir novas formas de mediação econômica, criando ecossistemas baseados em plataformas digitais que integram fornecedores, distribuidores e consumidores em tempo real, expandindo oportunidades de negócios em mercados de difícil acesso e exigindo regulações mais sofisticadas para lidar com questões de privacidade, tributação, concorrência e segurança de dados, de modo que a economia digital passou a ser um eixo estruturante das estratégias empresariais em diferentes setores e regiões, redefinindo a logística e a comunicação e ao mesmo tempo modificando os modelos de governança corporativa em escala global, tornando-se um vetor decisivo para a competitividade no longo prazo (Mirzaye; Mohiuddin, 2025).

O movimento de internacionalização também é condicionado por fatores institucionais e culturais que variam entre países e influenciam diretamente o desempenho das empresas, especialmente as oriundas de mercados emergentes, que precisam adaptar suas práticas de gestão, negociação e relacionamento a ambientes regulatórios e culturais distintos, enfrentando barreiras que vão desde diferenças de idioma até normas legais e padrões de consumo específicos, sob pena de comprometer sua capacidade de inserção global e perder competitividade diante de concorrentes que conseguem alinhar com mais rapidez suas estratégias aos contextos locais, o que evidencia a necessidade de compreender a internacionalização como um processo que transcende variáveis econômicas e depende igualmente de fatores sociais e culturais que determinam a aceitação e a consolidação de empresas em mercados estrangeiros (Corrêa da Cunha *et al.*, 2023).

4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As estratégias de internacionalização das empresas são moldadas por múltiplos fatores, entre eles a estrutura dos mercados locais, a disponibilidade de recursos e a capacidade de inovação, com destaque para pequenas e médias empresas e para as chamadas *born global firms*, que desde sua fundação orientam suas atividades para mercados internacionais e apresentam trajetórias rápidas de

expansão, impulsionadas por modelos de negócio flexíveis e pela inserção em setores altamente competitivos que favorecem a exposição precoce a diferentes ambientes econômicos, o que mostra uma lógica distinta em relação a corporações tradicionais que avançam de forma mais gradual e controlada na sua presença externa, revelando duas dinâmicas de inserção que coexistem e se complementam na literatura (Chishty *et al.*, 2025).

A construção de vantagens competitivas sustentáveis em contextos internacionais depende da mobilização de capacidades dinâmicas que permitam identificar oportunidades de crescimento e responder rapidamente às mudanças externas, o que pode ser observado em empresas que exploram nichos de mercado, criam modelos de negócio inovadores e ampliam sua atuação global por meio da flexibilidade organizacional, combinando conhecimento técnico, inovação em produtos e adaptação cultural às particularidades de cada país em que se estabelecem, e esse comportamento contrasta com modelos mais engessados de expansão que, embora seguros, podem comprometer a velocidade de resposta em setores de alta competitividade (Silva; Primo; Diniz, 2024).

Outro elemento central refere-se à logística internacional e ao comércio eletrônico, que alteraram as formas de acesso a novos consumidores e a estrutura das cadeias de suprimento, permitindo que empresas reduzam custos, ampliem margens de alcance e adaptem suas estratégias de internacionalização às demandas específicas de cada mercado, em um processo no qual a conectividade digital e as inovações em transporte se tornam diferenciais estratégicos capazes de determinar o sucesso ou o fracasso de uma inserção global em setores que exigem rapidez, confiabilidade e eficiência operacional, revelando que a tecnologia funciona como mediadora não só da comunicação, mas da própria viabilidade do crescimento internacional (He; Wu; Choi, 2021; Li *et al.*, 2023).

Esse conjunto de elementos evidencia que a internacionalização não pode ser compreendida como um movimento único ou linear, mas como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação, em que empresas revisam suas estratégias de acordo com pressões regulatórias, mudanças no consumo, avanços tecnológicos e flutuações do mercado internacional, reconhecendo que a resiliência organizacional e a capacidade de responder a cenários instáveis são tão relevantes quanto o planejamento de longo prazo, de modo que a literatura mostra convergência na ideia de que não existe uma rota fixa para o êxito global, mas sim uma multiplicidade de caminhos influenciados por fatores externos e internos que se combinam de forma dinâmica (Ndofirepi, 2024).

5 DESENVOLVIMENTO DIGITAL

A internacionalização de marcas tem sido impulsionada pelo crescimento do e-commerce transfronteiriço, no qual as empresas encontram oportunidades de expandir sua presença global por meio de plataformas digitais que reduzem barreiras físicas, ampliam o alcance a consumidores localizados em diferentes regiões e permitem que novos competidores acessem mercados antes

restritos a grandes corporações, ao mesmo tempo em que criam condições para que estratégias de marketing sejam adaptadas às especificidades culturais de cada local, possibilitando respostas mais rápidas a mudanças no comportamento do consumidor, e esse movimento demonstra que a tecnologia digital não funciona apenas como canal de acesso, mas como mediadora da construção de reputação online, da personalização de experiências e da eficiência logística que garante a sustentação de operações internacionais em setores diversificados (Fan *et al.*, 2022).

Relatórios institucionais recentes têm evidenciado como a digitalização reconfigura o comércio internacional, indicando que o processo não se limita às grandes corporações que diversificam seus canais de distribuição e reforçam sua governança digital, mas também abrange pequenas e médias empresas que conseguem utilizar ferramentas digitais para reduzir custos de entrada em mercados externos, ampliando a diversidade de atores econômicos e favorecendo a construção de cadeias de valor mais descentralizadas, e essa constatação mostra que a integração digital não reforça apenas assimetrias, mas também cria um ambiente mais dinâmico e conectado no qual coexistem diferentes modelos de negócio, escalas produtivas e formas de interação que redefinem a competição internacional e aumentam a complexidade da integração econômica (UNCTAD, 2024).

As perspectivas futuras apontam que a integração digital será intensificada à medida que políticas comerciais multilaterais forem harmonizadas com novas demandas do comércio eletrônico, criando condições para que regulações internacionais avancem em sintonia com práticas sustentáveis, estruturando um comércio global que valorize eficiência econômica em conjunto com critérios de responsabilidade social e ambiental, impondo às empresas a necessidade de alinhar inovação tecnológica com compromissos de sustentabilidade e revelando que a competitividade digital não pode ser dissociada da ética corporativa, da segurança de dados e da transparência como fatores centrais para atender às expectativas de consumidores e instituições em um contexto de volatilidade econômica e crescente interdependência dos mercados (Mirzaye; Mohiuddin, 2025).

Esse cenário indica que a digitalização e o comércio eletrônico transfronteiriço não representam apenas uma nova ferramenta de expansão empresarial, mas configuram uma transformação estrutural nos modos de internacionalização, pois modificam a forma como empresas estabelecem parcerias, constroem reputação e interagem com consumidores de diferentes culturas, abrindo caminho para estratégias híbridas que combinam recursos tradicionais de inserção global com instrumentos digitais, o que amplia a resiliência organizacional e fortalece a capacidade de adaptação frente a crises e mudanças repentinas nas condições de mercado, consolidando um modelo de internacionalização mais flexível, abrangente e conectado às tendências contemporâneas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões apresentadas ao longo deste estudo evidenciam que a internacionalização não pode ser compreendida de maneira homogênea, pois combina pressões de retração global com oportunidades abertas pela digitalização, revelando que empresas precisam adotar estratégias capazes de equilibrar práticas consolidadas com a incorporação de ferramentas digitais que respondam às demandas atuais do mercado.

A adoção de estratégias híbridas mostra-se como alternativa viável para sustentar a competitividade internacional, permitindo que organizações integrem práticas tradicionais de expansão com instrumentos digitais de alcance global, o que amplia a resiliência diante de cenários incertos e potencializa a exploração de novas oportunidades de negócios que surgem em ambientes de alta conectividade.

Essas conclusões também apontam para a necessidade de considerar dimensões institucionais e culturais, visto que empresas oriundas de mercados emergentes enfrentam condições distintas em comparação às provenientes de economias desenvolvidas, o que reforça a compreensão da internacionalização como um processo relacional que articula fatores econômicos, regulatórios e sociais em sua efetividade prática.

Por fim, o avanço das tecnologias digitais e sua integração às cadeias globais de valor indicam que o futuro da internacionalização será cada vez mais determinado pela capacidade das empresas de alinhar competitividade, inovação tecnológica e sustentabilidade, em um movimento em que políticas comerciais multilaterais e relatórios institucionais já sinalizam a importância crescente de harmonizar crescimento econômico com práticas responsáveis, sustentáveis e socialmente inclusivas.

REFERÊNCIAS

- Chishty, S. K., Sayari, S., Mohamed, A. H., Inkesar, A., Mallick, M. F., & Khan, N. (2025). Determinants of SME internationalisation: An empirical assessment of born global firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 199. <https://doi.org/10.3390/jrfm18040199>
- Corrêa da Cunha, R., Gusmão, A. L., Silveira, M. A., Lobato, G., & Freitas, L. O. R. (2023). The interplay of formal institutional and cultural distances and the internationalization of emerging market firms. *International Journal of Financial Studies*, 11(2), 80. <https://doi.org/10.3390/ijfs11020080>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- D'Ambrosio, A., & Lavoratori, K. (2025). Reshoring to survive? The other side of de-globalization. *Journal of Industrial and Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s40812-025-00342-7>
- Fan, M., Tang, Z., Qalati, S. A., Tajeddini, K., Mao, Q., & Bux, A. (2022). Cross-border e-commerce brand internationalization: An online review evaluation based on Kano model. *Sustainability*, 14(20), 13127. <https://doi.org/10.3390/su142013127>
- Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). Atlas.
- He, Y., Wu, R., & Choi, Y.-J. (2021). International logistics and cross-border e-commerce trade: Who matters whom? *Sustainability*, 13(4), 1745. <https://doi.org/10.3390/su13041745>
- Li, Y., Yin, S., He, X., & Hou, H. (2023). Factors and formation path of cross-border e-commerce logistics mode selection: A qualitative comparative analysis. *Sustainability*, 15(19), 14304. <https://doi.org/10.3390/su151914304>
- Mirzaye, S., & Mohiuddin, M. (2025). Digital transformation in international trade: Opportunities, challenges, and policy implications. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(8), 421. <https://doi.org/10.3390/jrfm18080421>
- Ndofirepi, T. M. (2024). Investigating the drivers of firm internationalisation: A fuzzy set qualitative comparative analysis using cross-country GEDI data. *Economies*, 12(9), 252. <https://doi.org/10.3390/economies12090252>
- Silva, R. A., Primo, M. A. M., & Diniz, L. L. (2024). Capacidades dinâmicas para identificar e explorar oportunidades internacionais: Estudo de caso em uma empresa de jogos eletrônicos. *Internext*, 19(2). <https://doi.org/10.18568/internext.v19i2.793>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Digital economy report 2024: Digital intermediation, e-commerce and the platform economy*. UNCTAD. <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.