



# Digitalização, ESG e Regionalismos: Desafios Teóricos e Estratégicos para a Internacionalização Empresarial

## Digitalization, ESG, and Regionalisms: Theoretical and Strategic Challenges for Business Internationalization

Paulo Robson Ramos de Oliveira

*Mestrando em Desenvolvimento de Negócios e Inovação/Administração, Bacharel em Direito, Bacharel em Ciência da Computação.*

Jefferson dos Santos

*Prof. Me.*

**Resumo:** A globalização trouxe transformações profundas no modo como empresas interagem com mercados internacionais, mas seu desenvolvimento recente tem exposto limites dos modelos teóricos tradicionais da internacionalização. Fatores como instabilidade macroeconômica, dinâmicas políticas multipolares e diversidade cultural permanecem relevantes, mas a ascensão de novas variáveis, como a digitalização, a agenda ESG (Environmental, Social and Governance) e o fortalecimento dos regionalismos, introduz complexidade adicional. Este estudo, de natureza qualitativa e exploratória, baseia-se em revisão bibliográfica sistemática para analisar como essas dimensões moldam o posicionamento competitivo das empresas e impactam suas estratégias de internacionalização. O estudo mostra que a digitalização reduziu barreiras de entrada em mercados externos, ao mesmo tempo em que aumentou vulnerabilidades, como riscos de cibersegurança. O ESG consolidou-se não apenas como fator reputacional, mas como critério estratégico de acesso a capital e legitimidade operacional, enquanto os regionalismos definem novas fronteiras de cooperação e restrição. A partir desses achados, o artigo argumenta que os modelos clássicos de internacionalização, embora úteis, necessitam incorporar tais dinâmicas contemporâneas. A proposta é articular um quadro conceitual híbrido capaz de refletir a crescente interdependência entre forças macroeconômicas, políticas e culturais, integrando variáveis intangíveis que redefinem riscos e oportunidades no século XXI.

**Palavras-chave:** globalização; internacionalização; digitalização; ESG; regionalismos; estratégia empresarial.

**Abstract:** Globalization has profoundly transformed the way firms engage with international markets, yet its recent trajectory reveals the limitations of existing internationalization theories. Macroeconomic instability, multipolar political dynamics, and cultural diversity remain relevant, but new dimensions such as digitalization, ESG (Environmental, Social, and Governance) practices, and the strengthening of regionalisms add further complexity. This qualitative, exploratory study, grounded in a systematic literature review, analyzes how these forces shape competitive positioning and decision-making in international strategies. Findings indicate that digitalization lowered market entry barriers while raising vulnerabilities such as cybersecurity risks; ESG evolved from a reputational factor into a strategic requirement for securing capital and operational legitimacy; and regionalisms restructure both opportunities and restrictions through new geopolitical blocs. Building on this evidence, the article argues that traditional internationalization models, while valuable, require theoretical adjustment. It proposes a hybrid conceptual framework that integrates macroeconomic, political, and cultural forces with intangible drivers of competitiveness, reflecting the interconnected risks and opportunities of the twenty-first century.

**Keywords:** globalization, internationalization, digitalization, ESG, regionalism, business strategy.

## INTRODUÇÃO

A internacionalização empresarial consolidou-se, ao longo das últimas décadas, como um dos fenômenos centrais da economia política internacional. Se, em fases anteriores, os fluxos transfronteiriços eram explicados principalmente por variáveis econômicas e pela dinâmica da globalização liberal, o cenário contemporâneo revela desafios inéditos. A interdependência econômica, tecnológica e cultural se intensifica, mas emergem, em paralelo, tensões políticas, sociais e comerciais que questionam a narrativa de convergência global (Ianni, 1997).

Nesse contexto, observa-se que a literatura clássica sobre internacionalização, construída a partir de paradigmas como o modelo de Uppsala ou modelo eclético de Dunning (modelo OLI) apresenta lacunas explicativas. Modelos que enfatizam gradualismo ou internalização produtiva não conseguem, sozinhos, dar conta da complexidade introduzida por esses três fenômenos decisivos: a digitalização, que redefine barreiras de entrada e modelos de negócio (UNCTAD, 2022); a agenda ESG, que passa a condicionar legitimidade e competitividade (Kotsantonis *et al.*, 2016); e os regionalismos, que moldam novas geopolíticas de comércio (Mello, 1999).

A partir dessa problematização, o presente estudo busca responder à questão central: De que forma as forças macroeconômicas, políticas e culturais, somadas às novas dinâmicas globais, especialmente a digitalização, as práticas ESG e o fortalecimento dos regionalismos, influenciam o posicionamento competitivo e as estratégias de internacionalização das empresas? E em que medida os modelos teóricos existentes precisam ser ajustados para refletir essa complexidade?

O objetivo geral consiste em analisar criticamente como a interação entre forças macroeconômicas, políticas e culturais, combinadas à digitalização, às práticas ESG e aos regionalismos, impacta a internacionalização. Como objetivos específicos, busca-se: revisar as bases teóricas clássicas de internacionalização; mapear a influência de fatores macroeconômicos, políticos e culturais; avaliar os efeitos das novas dinâmicas globais; e propor ajustes conceituais que reflitam esse ambiente híbrido.

A principal contribuição do estudo reside em propor uma abordagem teórica ajustada, que não apenas descreve, mas oferece categorias para compreender a complexidade contemporânea. Do ponto de vista prático, o estudo é relevante para gestores, formuladores de políticas e investidores, que precisam lidar simultaneamente com demandas de eficiência, sustentabilidade e resiliência em um sistema global fragmentado.

## METODOLOGIA

A investigação adota orientação qualitativa, privilegiando a compreensão profunda de fenômenos complexos em detrimento de generalizações estatísticas (Creswell & Poth, 2018). O trabalho combina caráter exploratório, por examinar um campo em transformação acelerada, com caráter descritivo, ao organizar conceitos e destacar suas inter-relações.

O procedimento metodológico fundamenta-se em pesquisa bibliográfica sistemática, realizada em bases como Google Scholar, Scielo e relatórios de organismos internacionais (ex.: UNCTAD, OECD, Banco Mundial). Foram selecionadas publicações em português e em inglês, com foco em artigos revisados por pares e relatórios institucionais publicados entre 2016 e 2024. A escolha desse recorte temporal reflete a intenção de capturar evidências recentes sobre digitalização, práticas ESG e intensificação dos regionalismos.

Como critério de seleção, priorizaram-se fontes que oferecessem: fundamentação teórica reconhecida; dados empíricos aplicáveis à internacionalização; e diversidade metodológica, incluindo estudos de caso, análises comparativas e relatórios estatísticos. A análise seguiu abordagem analítico-sintética, inicialmente segmentando cada dimensão teórica para depois articular suas intersecções.

Esse delineamento metodológico garante transparência, reforçando a credibilidade do estudo mesmo diante da limitação inerente à ausência de dados primários. A pesquisa, ao integrar múltiplas perspectivas, permite gerar uma visão ampliada, útil tanto para avanços acadêmicos quanto para formulações estratégicas.

## DESENVOLVIMENTO

### Globalização e Internacionalização: Bases Teóricas

A globalização, entendida como processo histórico multidimensional, transformou radicalmente a maneira como empresas se relacionam com mercados e instituições (Culpi, 2020). Na visão clássica, a internacionalização era explicada por variáveis como custos de transação, vantagens de localização e internalização de conhecimento. Este é o familiar paradigma OLI, que explica a internacionalização a partir de três dimensões: Ownership (vantagens da firma, como tecnologia e marca), Location (fatores do país anfitrião, como custos e mercado) e Internalization (decisão de internalizar atividades em vez de contratá-las no mercado), nesse sentido, permanece um marco para analisar decisões de onde, como e por que internacionalizar (Dunning, 1993). Outro paradigma sobre este escopo é o modelo de Uppsala que permanece relevante na literatura contemporânea ao explicar a internacionalização das empresas como um processo baseado em aprendizado contínuo, redes de relacionamentos e redução de incertezas (Vahlne & Johanson, 2020).

Entretanto, como observa Ianni (1997), a globalização não é apenas econômica, mas também cultural e política. O choque entre homogeneização e diversidade cultural, bem como o papel de atores não estatais, introduz variáveis intangíveis que escapam às primeiras formulações. Isso exige ampliar o olhar teórico clássico, indo além de variáveis puramente econômicas.

## Forças Macroeconômicas, Políticas e Culturais

### Dimensão macroeconômica

As forças macroeconômicas seguem centrais para explicar a internacionalização. Ciclos econômicos, políticas de abertura comercial e dinâmicas cambiais impactam decisões de entrada em mercados (Culpi, 2020). Contudo, ao contrário das décadas anteriores, observa-se maior volatilidade. Crises recentes, como a pandemia da COVID-19 e as tensões na cadeia global de suprimentos, demonstraram como interdependência se combina com fragilidade estrutural (Tabela 1). Assim, empresas precisam adotar estratégias mais resilientes, baseadas em diversificação geográfica e integração regional.

**Tabela 1- Impactos da pandemia e das tensões de cadeias de suprimento na economia global (2020–2022)**

Indicador Global	2019 (pré-crise)	2020 (pandemia)	2021 (recuperação parcial)	2022 (tensões e guerra na Ucrânia)	Fonte
Comércio mundial de bens (% de variação anual volume)	+0,2%	-5,3%	+9,8%	+2,7%	WTO (2022)
Fluxos globais de IED – Investimento Estrangeiro Direto (US\$ trilhões)	1,5	0,95	1,6	1,3	UNCTAD (2022)
Tempo médio de transporte de contêiner Ásia–EUA (dias)	40	54	80	105	OECD (2022)
Índice de custos de frete marítimo (Shanghai Containerized Freight Index)	900	1580	3600	4100	OECD (2022)

### Dimensão política

No ambiente político, o sistema internacional tende à multipolaridade, com o fortalecimento de potências regionais e a formação de blocos econômicos alternativos. O protecionismo, antes considerado exceção, tornou-se uma prática recorrente (WTO, 2022). Além disso, guerras comerciais e disputas tecnológicas explicam por que fatores políticos são, hoje, centrais em análises de risco país e decisões de investimento externo direto.

## Dimensão cultural

Na esfera cultural, a tensão entre homogeneização de padrões de consumo e preservação de identidades locais continua relevante. Ianni (1997) alertava para o duplo movimento de ampliação da interconectividade e fortalecimento das diferenças. Para empresas, isso se traduz em estratégias híbridas: padronizar para ganhar escala e, ao mesmo tempo, adaptar produtos e práticas a contextos socioculturais específicos.

## Digitalização e Novos Modelos de Negócio

A digitalização representa talvez a transformação mais disruptiva do processo de internacionalização. Segundo o UNCTAD (2022), plataformas digitais e comércio eletrônico permitem que pequenas empresas alcancem mercados transnacionais sem necessidade de investimentos massivos em infraestrutura física.

Por outro lado, a digitalização amplia vulnerabilidades. Questões de cibersegurança, proteção de dados e dependência de grandes plataformas digitais reconfiguram barreiras de entrada. Estudos recentes apontam que o custo mediano de violações de dados em empresas internacionalizadas aumentou significativamente após 2020 (Tabela 2).

**Tabela 2 - Custo médio global de violações de dados (2020–2023).**

Ano	Custo Médio Global por Violação (US\$ milhões)	Varição em relação ao ano anterior	Observações Relevantes
2020	3,86	--	Pandemia ampliou ataques por aumento do trabalho remoto.
2021	4,24	+9,8%	Setor de saúde registrou os maiores custos (US\$ 9,23 milhões).
2022	4,35	+2,6%	83% das organizações sofreram múltiplas violações.
2023	4,45	+2,3%	Custos mais altos para empresas com operações internacionais altamente digitalizadas.

**Adaptado de: IBM Cost of a Data Breach Report 2020–2023.**

Na prática, isso significa que se internacionalizar pelo canal digital não é neutro, mas exige competências específicas, como gestão de dados transfronteiriços, compliance regulatório e inovação em modelos de monetização.

## ESG como Critério Estratégico

A ascensão da agenda ESG consolidou-se como uma das forças mais relevantes para moldar competitividade. Segundo Kotsantonis *et al.* (2016), a integração de métricas ESG deixou de ser apenas prática de gestão reputacional para se tornar critério decisivo em decisões de investidores institucionais.

Nos últimos anos, observou-se forte movimento regulatório, como a taxonomia verde da União Europeia e relatórios obrigatórios de sustentabilidade em diversos países (European Commission, 2021). Essa institucionalização amplia a relevância do ESG, transformando-o em requisito estratégico para a internacionalização.

Empresas que ignoram tais práticas enfrentam barreiras de acesso a capital e risco de exclusão de cadeias globais de valor. Já aquelas que integram metas ambientais e sociais conseguem não apenas legitimidade, mas também diferencial competitivo.

## Regionalismos e Nova Geopolítica

O fenômeno dos regionalismos, discutido por Mello (1999), ganha contornos renovados no atual cenário de multipolaridade. Blocos como União Europeia, ASEAN e Mercosul demonstram como alianças regionais seguem moldando fluxos de comércio e investimentos.

Mais recentemente, a emergência de acordos como o RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership) e a reconfiguração de cadeias produtivas entre China, Índia e países emergentes evidenciam que a internacionalização não pode mais ser explicada unicamente pela lógica global. A dimensão regional tornou-se estratégica, seja como amortecedor de riscos, seja como plataforma inicial de expansão.

## Ajustes Necessários aos Modelos Teóricos

Diante das evidências, leva-nos a concluir que modelos clássicos de internacionalização precisam ser ajustados para refletir a complexidade atual. Isso não significa abandoná-los, mas combiná-los a novas variáveis, exemplo:

- O modelo de Uppsala, que descreve a internacionalização como processo de aprendizado gradual, deve considerar como a digitalização permite expansões instantâneas, mas também exige aprendizado em novas competências digitais.
- O paradigma OLI permanece útil, mas precisa incorporar ativos intangíveis, reputação ESG, capacidade de gestão de dados, flexibilidade institucional, como componentes das vantagens de propriedade.
- A perspectiva das redes ganha relevância, pois a internacionalização digital e a participação em blocos regionais dependem cada vez mais da capacidade de se inserir em ecossistemas globais de inovação.

Esse quadro híbrido sugere que a internacionalização contemporânea é simultaneamente global, regional e digital, exigindo abordagens interdisciplinares que integrem economia, ciência política, sociologia e tecnologia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização das empresas, no contexto da globalização contemporânea, é um processo complexo e dinâmico que transcende a mera

integração econômica de mercados. As análises deste estudo demonstram que o fenômeno é moldado por um conjunto de forças macroeconômicas, políticas e culturais. A internacionalização continua a ser influenciada por ciclos de expansão e crise, pela volatilidade financeira e por oportunidades de mercados. Além disso, o cenário político atual, com a redução da centralidade do Estado, exige que as empresas operem em ambientes regulatórios fragmentados, enquanto a dimensão cultural reforça a importância da adaptação local como um fator crítico de competitividade. O artigo ressalta que as forças tradicionais, embora essenciais, não são suficientes para explicar a complexidade da internacionalização no século XXI. A digitalização, o ESG e os regionalismos emergiram como novos fatores determinantes, redefinindo as estratégias de entrada em mercados externos. A digitalização transformou radicalmente as formas de se alcançar consumidores globais, ao passo que o ESG deixou de ser opcional e se tornou um requisito estratégico, influenciando o acesso a capital e a legitimidade das empresas. Da mesma forma, os regionalismos criam um cenário multipolar que configura novas oportunidades e barreiras para a internacionalização.

A principal contribuição do estudo está na proposição de três ajustes conceituais: a integração da digitalização às teorias de internacionalização, a inclusão do ESG como variável estratégica central e o reconhecimento da multipolaridade e dos regionalismos como elementos estruturantes do ambiente global. Para gestores, isso implica a necessidade de uma visão holística que combine os fundamentos clássicos com as transformações contemporâneas. Futuras pesquisas, inclusive, poderiam utilizar métodos empíricos para validar esses ajustes conceituais. Em conclusão, a competitividade global dependerá da habilidade das empresas em articular as forças tradicionais com os novos vetores de transformação, construindo estratégias que sejam eficientes, sustentáveis e sensíveis às particularidades regionais e culturais.

## REFERÊNCIAS

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Culpi, L. A. (2020). *Internacionalização das empresas*. Contentus.
- Dunning, J. H. (1993). *The globalization of business*. Routledge.
- European Commission. (2021). *EU taxonomy for sustainable activities: Frequently asked questions*. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en)
- IBM. (2020-2023). *Cost of a data breach report 2023*. <https://www.ibm.com/reports/data->
- Ianni, O. (1997). *Teorias da globalização* (4a ed.). Civilização Brasileira.

Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). *ESG integration in investment management: Myths and realities*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10– 16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>

Mello, V. C. (1999). *Globalização, regionalismo e ordem internacional*. *Revista Brasileira de Política Internacional*. <https://doi.org/10.1590/S0034-73291999000100007>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Global value chains after the COVID-19 crisis*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/measuring-the-attractiveness-of-regions\\_cc2921e6/fbe44086-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/measuring-the-attractiveness-of-regions_cc2921e6/fbe44086-en.pdf)

United Nations Conference on Trade and Development. (2022). *Digital economy report 2022: Value creation and capture – Implications for developing countries*. UNCTAD. [https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecdc2022d4\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecdc2022d4_en.pdf)

World Trade Organization. (2022). *World trade report 2022: Climate change and international trade*. WTO. [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr22\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr22_e.htm)

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2020). *The Uppsala model: Networks and micro-foundations*. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4–10. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-x>.