

Aurum
EDITORIA



**MITIGAÇÃO DE RISCOS
NA ENTRADA EM
MERCADOS INTERNACIONAIS:**
**FUNDAMENTOS, RISCOS E ESTRATÉGIAS
PARA EMPRESAS BRASILEIRAS**



WILTON MAGÁRIO JÚNIOR

Aurum
EDITORA



**MITIGAÇÃO DE RISCOS
NA ENTRADA EM
MERCADOS INTERNACIONAIS:
FUNDAMENTOS, RISCOS E ESTRATÉGIAS
PARA EMPRESAS BRASILEIRAS**



WILTON MAGÁRIO JÚNIOR

AURUM EDITORA LTDA - 2025
Curitiba – Paraná - Brasil

EDITOR CHEFE

Lucas Gabriel Vieira Ewers

AUTOR DO LIVRO

Wilton Magário Júnior

EDIÇÃO DE TEXTO

Stefanie Vitoria Garcia de Bastos

EDIÇÃO DE ARTE

Aurum Editora Ltda

IMAGENS DA CAPA

Freepik, Canva.

BIBLIOTECÁRIA

Aline Grazielle Benitez

ÁREA DE CONHECIMENTO

Ciências Sociais Aplicadas

Copyright © Aurum Editora Ltda

Texto Copyright © 2025 Os Autores

Edição Copyright © 2025 Aurum Editora
Ltda



Este trabalho está licenciado sob uma
licença Creative Commons Attribution-
NonCommercial-NoDerivatives
4.0 International License.

A responsabilidade pelo conteúdo, precisão e veracidade dos dados apresentados neste texto é inteiramente do autor, não refletindo necessariamente a posição oficial da Editora. O trabalho pode ser baixado e compartilhado, desde que o crédito seja dado ao autor, mas não é permitida a modificação do conteúdo de qualquer forma ou seu uso para fins comerciais.

A Aurum Editora se compromete a manter a integridade editorial em todas as fases do processo de publicação, prevenindo plágio, dados ou resultados fraudulentos, e assegurando que interesses financeiros não afetem os padrões éticos da publicação. Qualquer suspeita de má conduta científica será verificada com atenção aos princípios éticos e acadêmicos. Todos os manuscritos passaram por uma avaliação duplo-cega, realizada pelos membros do Conselho Editorial, e foram aprovados para publicação com base em critérios de imparcialidade e objetividade acadêmica.

CORPO EDITORIAL

Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos - Doutor em Letras pela Universidade Federal da Paraíba

Adriano Rosa da Silva - Mestre em História Social pela Universidade Federal Fluminense

Alessandro Sathler Leal da Silva - Doutor em Educação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Alex Lourenço dos Santos - Doutorando em Geografia pela Universidade Federal de Catalão

Alisson Vinicius Skroch de Araujo - Editor Independente - Graduado em Criminologia pelo Centro Universitário Curitiba

Alline Aparecida Pereira - Doutora em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense

Allysson Barbosa Fernandes - Mestre em Comunicação, Linguagens e Cultura pela Universidade da Amazônia

Ayla de Jesus Moura - Mestra em Educação Física pela Universidade Federal do Vale do São Francisco

Blue Mariro - Doutorando em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Camila Aparecida da Silva Albach - Doutoranda em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa

Carina Mandler Schmidmeier - Mestranda em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Carolline Nunes Lopes - Mestra em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dandara Christine Alves de Amorim - Doutoranda em Direito pela Universidade do Oeste de Santa Catarina

Daniel da Rocha Silva - Mestre em Letras pela Universidade Federal de Sergipe

Daniel Rodrigues de Lima - Mestre em História pela Universidade Federal do Amazonas.

Edson Campos Furtado - Doutor em Psicologia - Área de Concentração: Estudos da Subjetividade pela Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.

Elane da Silva Barbosa - Doutora em Educação pela Universidade Estadual do Ceará

Fabio José Antonio da Silva - Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Londrina.

Fabricio do Nascimento Moreira - Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Felipe Antônio da Silva - Graduado em Direito pelo Centro Universitário Unihorizontes

Felipe Martins Sousa - Mestrando em Ciência e Tecnologia Ambiental pela Universidade Federal do Maranhão, UFMA, Brasil.



Francisco Welton Machado - Editor Independente - Graduado em Geografia pela Universidade Estadual do Piauí

Gabriella de Moraes - Doutora em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais

Gleyson Martins Magalhães Reymão - Mestre Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pelo Instituto Federal do Pará

Gustavo Boni Minetto - Mestrando em Educação, Linguagens e Tecnologia pela Universidade Estadual de Goiás

Hygor Chaves da Silva - Doutorando em Ciência dos Materiais pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil.

Ítalo Rosário de Freitas - Doutorando em Biologia e Biotecnologia de Microrganismos pela Universidade Estadual de Santa Cruz

Itamar Victor de Lima Costa - Mestre em Desenvolvimento de Processos Ambientais pela Universidade Católica de Pernambuco

João Vitor Silva Almeida - Graduado em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Tocantins

José Bruno Martins Leão - Doutor em Sistema Constitucional de Garantia de Direitos pela Instituição Toledo de Ensino

José Cláudio da Silva Júnior - Mestrando em Ciências da Saúde pela Universidade de Pernambuco

José Leonardo Diniz de Melo Santos - Mestre em Educação, Culturas e Identidades pela Universidade Federal Rural de Pernambuco

José Marciel Araújo Porcino - Graduado em Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba, UFPB, Brasil.

José Neto de Oliveira Felipe - Doutorando em Ensino de Ciências Exatas - PPGECE - Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, UNIVATES, Brasil.

Júlio Panzera Gonçalves - Doutor em Ciências pela Universidade Federal de Minas Gerais

Luan Brenner da Costa - Editor Independente - Graduado em Enfermagem pela Fundação Herminio Ometto

Lucas Matheus Araujo Bicalho - Mestrando em Historia pela Universidade Estadual de Montes Claros, UNIMONTES, Brasil.

Lucas Pereira Gandra - Doutor em Educação em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Luciano Victor da Silva Santos - Mestrando em Hotelaria e Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil.

Luís Paulo Souza e Souza - Doutor em Saúde Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.



Luzia Eleonora Rohr Balaj - Doutoranda em Música pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Magno Fernando Almeida Nazaré - Mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

Maickon Willian de Freitas - Mestre em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Maikon Luiz Mirkoski - Mestre Profissional em Matemática em Rede Nacional pela Universidade Estadual de Ponta Grossa

Mailson Moreira dos Santos Gama - Doutorando em História pela Universidade Federal de Minas Gerais

Marcela da Silva Melo - Mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Ceará

Marcos Scarpioni - Doutorando em Ciência da Religião pela Universidade Federal de Juiz de Fora

Marilha da Silva Bastos - Mestranda em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará

Mario Marcos Lopes - Doutorando em Educação pela Universidade Federal de São Carlos

Mirna Liz da Cruz - Editora Independente - Graduada em Odontologia pela Universidade Federal de Goiás

Newton Ataíde Meira - Mestrando em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros

Osorio Vieira Borges Junior - Doutorando em História pela Universidade Federal de Minas Gerais

Pedro Carlos Refkalefsky Loureiro - Doutorando em Comunicação, Cultura e Amazônia pela Universidade Federal do Pará, UFPA, Brasil.

Plinio da Silva Andrade - Mestrando em Ciências da Educação pela Universidade Leonardo Da Vinci

Priscila da Silva de Souza Bertotti - Editora Independente - Graduada em Biomedicina pelo Centro Universitário UniOpet

Rafael José Kraisch - Doutorando em Neurociências pela Universidade Federal de Santa Catarina

Rodrigo de Souza Pain - Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Rogério de Melo Grillo - Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Campinas

Ryan Dutra Rodrigues - Editor Independente - Graduado em Psicologia pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas

Salatiel Elias de Oliveira - Doutor em Apostilamento de Reconhecimento de Título pela Universidade do Oeste Paulista



Sebastião Lacerda de Lima Filho - Doutorando em Medicina Translacional pela Universidade Federal do Ceará

Silvio de Almeida Junior - Doutor em Promoção de Saúde pela Universidade de Franca

Swelen Freitas Gabarron Peralta - Doutoranda em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná

Talita Benedcta Santos Künast - Doutoranda em Biodiversidade e Biotecnologia pela Universidade Federal de Mato Grosso

Tályta Carine da Silva Saraiva - Mestra em Agronomia pela Universidade Federal do Piauí

Thiago Giordano de Souza Siqueira - Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Thiago Silva Prado - Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Maringá

Valquíria Velasco - Doutora em História Comparada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Brasil.

Victor José Gumba Quibutamene - Mestrando em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande, FURG, Brasil.

Vinicius Valim Pereira - Doutor em Zootecnia pela Universidade Estadual de Maringá, UEM, Brasil.

Wilson Moura - Doutor em Psicologia pela Christian Business School

Yohans de Oliveira Esteves - Doutor em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Magário Júnior, Wilton

Risk mitigation in international market entry
[livro eletrônico] : foundations, risks and
strategies for brazilian companies / Wilton
Magário Júnior ; tradução Daniel Rodrigues da
Silva. -- 1. ed. -- Curitiba, PR : Aurum Editora,
2026.

PDF

Título original: Mitigação de riscos na entrada
em mercados internacionais: fundamentos, riscos
e estratégias para empresas brasileiras

ISBN 978-65-83849-77-9

1. Administração de empresa 2. Gestão de riscos
3. Internacionalização 4. Mitigação I. Título.

26-345552.0

CDD-658.47

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão de riscos : Administração 658.47

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

DOI: 10.63330/livroautoral402026-

Aurum Editora Ltda
CNPJ: 589029480001-12
contato@aurumeditora.com
(41) 98792-9544
Curitiba - Paraná



AUTOR

Wilton Magário Junior

Formação: Especialização em Direito Tributário, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP, 2002); Pós-Graduação em Direito Empresarial, Escola Paulista de Direito (EPD, 2003); Especialização em Arbitragem, FGV Law (2006)

Instituição: Magário & Associados Advogados | Wilton Magário Junior Consultoria — São Paulo/SP

Advogado (OAB/SP nº 173.699), fundador e sócio sênior do Magário & Associados Advogados (CNPJ 08.169.606/0001-67), escritório especializado em Direito Tributário, Empresarial, Ambiental e Arbitragem. Com formação jurídica pela Universidade Paulista (UNIP, 1999) e especialização em Direito Tributário pela PUC/SP, sob orientação dos professores Dr. Roque Antonio Carrazza, Dr. Paulo de Barros Carvalho e Dr. Celso Antonio Pacheco Fiorillo, desenvolve trajetória acadêmica e profissional que combina produção científica, atuação contenciosa de alto impacto e consultoria estratégica transnacional. É criador da MITO Methodology® (Magário Integrated Transnational Optimization Model), metodologia proprietária de internacionalização empresarial. Atua como árbitro na CIMAT, Câmara de Mediação e Arbitragem do Alto Tietê, e como Presidente da Comissão de Arbitragem da OAB Santana de Parnaíba (triênio 2025–2027, Decreto nº 79/2025-PR). Membro da Comissão de Direito Ambiental da OAB Santana de Parnaíba (triênio 2025–2027, Decreto nº 78/2025-PR) e da AASP, Associação dos Advogados de São Paulo (nº 82.932) desde 2000.

Publicou artigos em periódicos jurídicos nacionais, entre os quais se destacam: "A Nova Transação Tributária da Receita Federal" (JusNavegandi, 2025); "Crise da Dívida Agrária no Brasil (2022–2025)" (JusNavegandi, 2025); "A Prescrição da Pretensão de Cobrança e seus Efeitos sobre o Direito de Resolução Contratual" (JusNavegandi, 2025); "Direito Tributário Atual: Questões Relevantes e a Reforma Tributária no Brasil" (JusNavegandi, 2025); e "Desafios Ambientais e os Créditos de Carbono" (JusNavegandi, 2025). Participou como palestrante convidado do 10º Fórum Jurídico do BRICS (OAB Nacional e Itaipu Binacional, novembro de 2025).

E-mail: magario@magarioadvogados.com



PREFÁCIO

A internacionalização de empresas é, simultaneamente, uma das mais promissoras e das mais arriscadas fronteiras do desenvolvimento empresarial contemporâneo. Para o Brasil, décima segunda economia do mundo, com um setor exportador que movimentou mais de US\$ 340 bilhões em 2023 (MDIC, 2024), a questão não é se as empresas devem expandir suas operações além das fronteiras nacionais, mas como fazê-lo de maneira informada, estruturada e resiliente.

Esta obra nasce da convergência entre dois campos que raramente dialogam com a profundidade necessária: a teoria acadêmica sobre internacionalização e gestão de riscos, e a prática jurídica e consultiva acumulada ao longo de mais de duas décadas de atuação em casos reais de expansão transnacional. A lacuna entre esses dois universos é, precisamente, onde as empresas brasileiras mais sofrem perdas evitáveis.

Os estudos sobre processo de internacionalização de empresas, desde os trabalhos seminais de Johanson e Vahlne (1977) sobre o modelo de Uppsala até as abordagens contemporâneas sobre born globals e internacionalização acelerada (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) demonstram que a velocidade da expansão internacional aumentou exponencialmente nas últimas décadas. Contudo, a capacidade de gerir os riscos inerentes a esse processo não acompanhou o mesmo ritmo, especialmente no contexto das empresas de médio porte dos mercados emergentes.

O Relatório de Riscos Globais do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2024) posiciona as instabilidades geopolíticas, as mudanças climáticas e a desigualdade econômica como os três maiores riscos sistêmicos da presente década. Para empresas que operam em múltiplas jurisdições, esses riscos macro se traduzem em ameaças operacionais concretas: interrupção de cadeias de fornecimento, variações cambiais abruptas, barreiras regulatórias emergentes e instabilidade de parceiros comerciais.

É neste contexto que a obra ora apresentada encontra sua justificativa acadêmica e sua relevância prática. Organizada como uma contribuição multidisciplinar que articula Direito Internacional Privado, Gestão de Riscos, Comércio Exterior e Compliance Regulatório, ela oferece ao leitor (seja acadêmico, gestor ou pesquisador) um arcabouço teórico-metodológico que combina rigor analítico com aplicabilidade concreta. A metodologia proprietária MITO (Magário Integrated Transnational Optimization Model), apresentada e discutida ao longo dos capítulos, representa uma contribuição original ao campo, ao sistematizar em um modelo de decisão sequencial os principais elementos que determinam o sucesso ou o fracasso de uma operação de entrada em mercados internacionais.

Que esta obra contribua para o avanço do conhecimento científico sobre internacionalização empresarial e, simultaneamente, para a redução das perdas evitáveis que tantas empresas brasileiras ainda enfrentam ao cruzar fronteiras sem a preparação adequada.

São Paulo, fevereiro de 2026.
Wilton Magário Junior
Organizador



AGRADECIMENTOS

O autor agradece ao corpo docente da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), em especial aos professores Dr. Roque Antonio Carrazza, Dr. Paulo de Barros Carvalho e Dr. Celso Antonio Pacheco Fiorillo, cujas contribuições ao Direito Tributário e Ambiental brasileiro fundamentam parte substancial do raciocínio jurídico que permeia esta obra.

Agradecimentos extensivos às instituições ApexBrasil, Sebrae e Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), cujas pesquisas e publicações constituem referências insubstituíveis para o campo da internacionalização empresarial brasileira.

Ao Instituto de Mediação e Arbitragem do Alto Tietê (IMAT) e à Câmara de Mediação e Arbitragem do Alto Tietê (CIMAT), pelo ambiente de desenvolvimento profissional e acadêmico que moldou a visão prática sobre resolução de conflitos transnacionais.

À Ordem dos Advogados do Brasil, Subseção Santana de Parnaíba, pela confiança depositada na Presidência da Comissão de Arbitragem para o triênio 2025 a 2027.



DEDICATÓRIA

À memória de todos os empresários brasileiros que tentaram cruzar fronteiras sem mapa e pagaram o preço da desinformação. Que esta obra lhes preste homenagem transformando a experiência acumulada em conhecimento acessível para as próximas gerações de empreendedores e pesquisadores.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1 - INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE RISCOS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	14
1.1 O CAMPO DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: UMA REVISÃO CRÍTICA.....	14
1.2 RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITO, TIPOLOGIA E DIMENSÕES ANALÍTICAS.....	15
1.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ESTADO DA ARTE E DESAFIOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO.....	17
REFERÊNCIAS.....	17
CAPÍTULO 2 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMO ETAPA PRÉVIA À DECISÃO DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS.....	19
2.1 A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR: ANTECEDENTES E CONDICIONANTES.....	19
2.2 SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS: CRITÉRIOS E METODOLOGIAS.....	20
2.3 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO: DA TEORIA À PRÁTICA.....	20
2.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO.....	21
REFERÊNCIAS.....	21
CAPÍTULO 3 - TIPOLOGIA E ANÁLISE DOS RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	23
3.1 RISCO GEOPOLÍTICO E INSTABILIDADE INTERNACIONAL.....	23
3.2 RISCO CAMBIAL: MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE MITIGAÇÃO.....	24
3.3 RISCO REGULATÓRIO, ADUANEIRO E TRIBUTÁRIO.....	24
3.4 RISCO LOGÍSTICO E DE PARCEIROS COMERCIAIS.....	25
3.5 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO.....	26
REFERÊNCIAS.....	26
CAPÍTULO 4 - COMPLIANCE COMO ESTRATÉGIA DE MITIGAÇÃO E DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	27
4.1 COMPLIANCE CORPORATIVO: FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO CONCEITUAL.....	27
4.2 COMPLIANCE JURÍDICO-REGULATÓRIO EM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS.....	28
4.3 COMPLIANCE CONTRATUAL E ARBITRAGEM COMO MECANISMO PREVENTIVO.....	28
4.4 COMPLIANCE ESG E A NOVA FRONTEIRA DA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL.....	29
4.5 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO.....	30
REFERÊNCIAS.....	30



CAPÍTULO 5 - ESTRUTURA JURÍDICA E TRIBUTÁRIA NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	31
5.1 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS: UM FRAMEWORK DECISÓRIO.....	31
5.2 MODALIDADES DE ESTRUTURAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES JURÍDICO-TRIBUTÁRIAS.....	32
5.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO TRANSNACIONAL: AS NOVAS REGRAS BRASILEIRAS.....	32
5.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO.....	33
REFERÊNCIAS.....	33
CAPÍTULO 6 - ASPECTOS OPERACIONAIS CRÍTICOS: LOGÍSTICA, CONTRATOS E ARBITRAGEM INTERNACIONAL.....	35
6.1 LOGÍSTICA INTERNACIONAL: GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS.....	35
6.2 CONTRATOS INTERNACIONAIS: ELEMENTOS ESSENCIAIS E PRÁTICAS RECOMENDADAS.....	36
6.3 ARBITRAGEM INTERNACIONAL: SISTEMA, VANTAGENS E APLICABILIDADE.....	37
6.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO.....	37
REFERÊNCIAS.....	37
CAPÍTULO 7 - A MITO METHODOLOGY®: MODELO INTEGRADO DE OTIMIZAÇÃO TRANSNACIONAL.....	39
7.1 FUNDAMENTOS E POSICIONAMENTO TEÓRICO DA MITO METHODOLOGY®.....	39
7.2 A ESTRUTURA DA MITO: AS QUATRO PORTAS DE DECISÃO.....	40
7.2.1 Porta 1: Diagnóstico.....	40
7.2.2 Porta 2: Planejamento.....	40
7.2.3 Porta 3: Compliance e Regulação.....	41
7.2.4 Porta 4: Execução, Controle e Escala.....	41
7.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE APLICAÇÃO.....	41
7.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO.....	41
REFERÊNCIAS.....	42
REFERÊNCIAS GERAIS DA OBRA.....	43



APRESENTAÇÃO

O presente volume reúne sete capítulos que, em conjunto, formam uma investigação sistemática sobre os mecanismos de mitigação de riscos no processo de internacionalização de empresas brasileiras. A obra está estruturada de forma a conduzir o leitor desde os fundamentos teóricos do campo até a instrumentalização prática das estratégias de mitigação, passando por análises setoriais específicas dos principais tipos de risco enfrentados por empresas que operam em múltiplas jurisdições.

O Capítulo 1 estabelece o marco teórico da obra, revisitando os modelos clássicos de internacionalização empresarial e situando o debate sobre gestão de riscos no contexto da literatura contemporânea. O Capítulo 2 aborda o diagnóstico como etapa prévia e indispensável à tomada de decisão de entrada em mercados externos, discutindo os instrumentos analíticos disponíveis e suas limitações. Os Capítulos 3 e 4 aprofundam a análise dos principais tipos de risco (geopolítico, cambial, regulatório, aduaneiro, logístico e de parceiros) e das estratégias de compliance como mecanismo de mitigação e vantagem competitiva.

O Capítulo 5 examina especificamente as dimensões jurídica e tributária da internacionalização, com ênfase nos modelos de entrada e no planejamento tributário transnacional. O Capítulo 6 analisa os aspectos operacionais críticos (logística, contratos e arbitragem internacional) que determinam a continuidade e a previsibilidade das operações além-fronteiras. O Capítulo 7, por fim, apresenta a MITO Methodology® como contribuição metodológica original ao campo, discutindo sua estrutura, seus fundamentos e sua aplicabilidade em contextos empresariais diversos.

Cada capítulo foi elaborado segundo os padrões de publicação acadêmica, incluindo revisão bibliográfica atualizada, citações diretas e indiretas de fontes primárias e secundárias, e análise crítica das evidências disponíveis. O conjunto da obra aspira a contribuir tanto para o debate acadêmico sobre internacionalização empresarial quanto para a formação de gestores, advogados e consultores que atuam no campo do comércio exterior e dos negócios transnacionais.



CAPÍTULO 1

INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE RISCOS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

RESUMO

Este capítulo examina os fundamentos teóricos do processo de internacionalização empresarial e sua interface com a literatura contemporânea sobre gestão de riscos. A partir de uma revisão crítica dos modelos clássicos, em especial o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), a Teoria Eclética de Dunning (1980, 1988) e a abordagem das born globals (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), o capítulo analisa como a aceleração dos processos de internacionalização nas últimas décadas ampliou o espectro de riscos enfrentados pelas empresas, especialmente aquelas provenientes de economias emergentes como o Brasil. Discute-se ainda o papel da instabilidade geopolítica, das transformações tecnológicas e das pressões regulatórias como condicionantes do ambiente de risco internacional contemporâneo, com referência ao Global Risks Report 2024 do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2024).

Palavras-chave: Internacionalização empresarial; Gestão de riscos; Modelo de Uppsala; Teoria Eclética; Mercados emergentes; Brasil.

1.1 O CAMPO DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: UMA REVISÃO CRÍTICA

A internacionalização empresarial constitui um dos temas centrais da agenda de pesquisa em Administração e Economia Internacional nas últimas cinco décadas. Desde os trabalhos pioneiros de Hymer (1960) sobre as vantagens específicas de firma que justificam o investimento direto estrangeiro, o campo evoluiu de forma substancial, incorporando novas perspectivas teóricas, novos contextos geográficos e novos padrões de comportamento empresarial.

O chamado Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) a partir de estudos sobre empresas suecas, estabeleceu um dos marcos fundamentais do campo ao propor que a internacionalização ocorre de forma gradual e incremental, condicionada pelo acúmulo de conhecimento sobre o mercado estrangeiro e pela redução progressiva da "distância psíquica" em relação a ele. Segundo os autores, "a falta de conhecimento é um obstáculo importante para o desenvolvimento das operações internacionais" (JOHANSON; VAHLNE, 1977), sendo esse conhecimento adquirido predominantemente por meio da experiência direta no mercado.

Embora influente, o modelo Uppsala foi criticado por sua incapacidade de explicar padrões de internacionalização não-lineares e acelerados, especialmente aqueles observados em empresas de setores intensivos em tecnologia e conhecimento. Em revisão publicada três décadas após o trabalho original, os próprios autores reconheceram a necessidade de incorporar ao modelo a dimensão relacional e a

centralidade das redes de negócios: "o processo de internacionalização é visto como um processo de desenvolvimento de posições em redes" (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A Teoria Eclética de Dunning (1980, 1988), também conhecida como Paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization), oferece uma abordagem complementar ao propor que a decisão de internacionalizar, e a forma como isso ocorre, é determinada pela interação de três conjuntos de vantagens: vantagens específicas de propriedade (O), vantagens locacionais do país hospedeiro (L) e vantagens de internalização (I). Essa estrutura analítica continua sendo amplamente utilizada na literatura, embora tenha sido adaptada para incorporar dimensões dinâmicas e institucionais não presentes na formulação original (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Um desenvolvimento teórico mais recente e de crescente relevância para o contexto brasileiro é a literatura sobre born globals e internacionalização acelerada. Knight e Cavusgil (2004) definem born globals como "empresas que, desde sua criação, buscam vantagem competitiva significativa a partir do uso de recursos e da venda de produtos em múltiplos países". Esse fenômeno, originalmente observado em economias avançadas com setores de alta tecnologia, passou a ocorrer também em economias emergentes, incluindo o Brasil, impulsionado pela digitalização dos mercados e pela redução dos custos de comunicação e logística internacional.

1.2 RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITO, TIPOLOGIA E DIMENSÕES ANALÍTICAS

A noção de risco no contexto da internacionalização empresarial é multidimensional e não se reduz à probabilidade de perdas financeiras. A literatura distingue, de forma geral, entre risco e incerteza, sendo o primeiro associado a eventos cuja probabilidade pode ser estimada e o segundo a situações de indeterminação radical, nas quais as próprias categorias de análise são insuficientes para antecipar os desdobramentos possíveis (KNIGHT, 1921).

Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012, p. 89), os riscos na internacionalização podem ser classificados em quatro grandes categorias: (1) risco-país, que engloba instabilidades políticas, econômicas e sociais do mercado hospedeiro; (2) risco cambial, associado às flutuações nas taxas de câmbio; (3) risco comercial, relacionado ao comportamento de clientes, fornecedores e parceiros comerciais; e (4) risco interfuncional, decorrente de inadequações nos sistemas internos da empresa para lidar com operações internacionais.

"As empresas que se internacionalizam sem um processo sistemático de identificação e avaliação de riscos estão, na prática, transferindo para o acaso decisões que deveriam ser objeto de planejamento estratégico deliberado." (GRANT THORNTON BRASIL, 2024)

No cenário internacional contemporâneo, essa tipologia precisa ser expandida para incorporar dimensões emergentes de risco que não estavam presentes com a mesma intensidade nas décadas anteriores. O Global Risks Report 2024 do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2024) identifica como os dez maiores riscos globais para o período 2024–2034, nas categorias de impacto e probabilidade, fenômenos como eventos climáticos extremos, polarização geopolítica, desinformação amplificada por inteligência artificial, erosão da coesão social e crises de recursos naturais. Para empresas com operações transnacionais, cada um desses vetores macro se traduz em riscos operacionais específicos que precisam ser identificados, avaliados e gerenciados.

A Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB, 2024) enfatiza que, no contexto brasileiro, o risco regulatório e o risco de conformidade aduaneira assumem dimensão especialmente crítica. O complexo sistema tributário nacional, com suas peculiaridades em relação às práticas internacionais, cria desafios adicionais para empresas que tentam estruturar operações de exportação sem o adequado suporte jurídico e consultivo. A ausência de um diagnóstico regulatório preciso é apontada pela AEB como um dos principais fatores explicativos para os casos de paralisação de operações de comércio exterior por empresas brasileiras.

1.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ESTADO DA ARTE E DESAFIOS ESPECÍFICOS

O processo de internacionalização das empresas brasileiras apresenta características específicas que o distinguem dos padrões observados em países de renda alta. Fleury e Fleury (2012) identificam que as multinacionais brasileiras tendem a se internacionalizar primeiramente para mercados geograficamente e culturalmente próximos (América Latina e Portugal), expandindo-se para mercados mais distantes em estágios subsequentes — um padrão coerente com as previsões do Modelo de Uppsala, mas com especificidades condicionadas pelo ambiente institucional doméstico.

O contexto macroeconômico brasileiro adiciona camadas de complexidade ao processo de internacionalização. A volatilidade cambial estrutural do real, resultado de uma combinação de fatores históricos, institucionais e de política econômica, impõe às empresas exportadoras um risco cambial que vai além do que é normalmente observado em países com moedas mais estáveis. Segundo dados do Banco Central do Brasil, o real sofreu depreciações superiores a 30% em pelo menos quatro dos últimos quinze anos, com impactos diretos sobre a competitividade e as margens das operações de comércio exterior.

O Sebrae (2023) destaca que as pequenas e médias empresas brasileiras, que representam a maior parte do tecido empresarial nacional, enfrentam dificuldades adicionais na internacionalização, relacionadas sobretudo à escassez de informação sobre mercados externos, à ausência de capacitação

específica em comércio exterior e à dificuldade de acesso a instrumentos financeiros de mitigação de risco, como seguros de crédito à exportação e mecanismos de hedge cambial.

É neste contexto que o papel das instituições de apoio à exportação, ApexBrasil, Sebrae, AEB, câmaras de comércio bilaterais, assume relevância central. O Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) da ApexBrasil (2025), por exemplo, constitui um instrumento de diagnóstico e capacitação que busca suprir justamente as lacunas de conhecimento e preparação que tornam o processo de internacionalização mais arriscado para as empresas brasileiras.

1.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO

A literatura sobre internacionalização empresarial converge para um conjunto de premissas fundamentais: (a) a internacionalização é um processo que exige conhecimento acumulado e construção progressiva de competências; (b) o risco é uma dimensão inerente e multidimensional de qualquer processo de expansão além-fronteiras; (c) as características específicas do ambiente doméstico, em especial no caso do Brasil, condicionam de forma significativa as estratégias e os resultados da internacionalização; e (d) o suporte institucional e a preparação estruturada são fatores determinantes para a redução do insucesso nas operações internacionais.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL (AEB). **Riscos nos Negócios Globais na Atualidade**. Rio de Janeiro: AEB, 2024. Disponível em: <https://www.aeb.org.br/en/assuntos-de-interesse/2024/10/riscos-nos-negocios-globais-na-atualidade/>. Acesso em: 21 fev. 2026.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (ApexBrasil). **Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)**. Brasília: ApexBrasil, 2025. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/solucoes/todas-as-solucoes/programa-de-qualificacao-para-exportacao---peiex.html>. Acesso em: 02 mar. 2026.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International Business: Strategy, Management, and the New Realities**. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012.
- DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9–31, 1980.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1–31, 1988.
- DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization**. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

GRANT THORNTON BRASIL. **Construindo resiliência em negócios internacionais**. São Paulo: Grant Thornton, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.granthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/construindo-resiliencia-em-negocios-internacionais/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. 1960. Tese (Doutorado), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1960.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments. Acesso em 25 fev. 2026.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227470275_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsideership. Acesso em 19 fev. 2026.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. Boston: Houghton Mifflin, 1921. Disponível em: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2026

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124–141, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5223102_Innovation_organizational_capabilities_and_the_born-global_firm. Acesso em: 19 fev. 2026.

SEBRAE. **Como minimizar riscos e vender seus produtos no comércio exterior**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-minimizar-riscos-e-vender-seus-produtos-no-comercio-exterior>. Acesso em: 03 mar. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Global Risks Report 2024**. Geneva: WEF, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMO ETAPA PRÉVIA À DECISÃO DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS

RESUMO

Este capítulo analisa o diagnóstico estratégico como etapa preliminar e indispensável ao processo de internacionalização empresarial. Partindo da distinção entre prontidão interna da firma e atratividade externa do mercado-alvo, discute-se a relevância dos instrumentos de diagnóstico disponíveis para empresas brasileiras, com ênfase no Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) da ApexBrasil e nas diretrizes do Sebrae para preparação exportadora. Examina-se a literatura sobre market selection e a teoria de recursos da firma (RBV) como bases para a tomada de decisão de entrada, discutindo os critérios de seleção de mercado e as dimensões de análise que devem integrar um diagnóstico exportador consistente.

Palavras-chave: Diagnóstico estratégico; Seleção de mercados internacionais; Prontidão exportadora; Resource-Based View; ApexBrasil.

2.1 A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR: ANTECEDENTES E CONDICIONANTES

A decisão de internacionalizar uma empresa é uma das mais complexas do universo das decisões estratégicas corporativas. Diferentemente de decisões operacionais ou financeiras de curto prazo, a internacionalização implica comprometimento de recursos significativos, exposição a ambientes institucionais desconhecidos e transformações organizacionais frequentemente subestimadas. Por esse motivo, a literatura especializada tem consistentemente apontado o diagnóstico estratégico prévio, tanto interno quanto externo, como condição necessária, embora não suficiente, para o sucesso da expansão internacional.

Andersen (1993), em revisão crítica dos modelos de internacionalização, argumenta que a distinção entre internacionalização como processo gradual (Uppsala) e internacionalização como decisão racional baseada em análise de oportunidades não é excludente, mas complementar. Na prática empresarial, as duas lógicas coexistem: a empresa aprende ao longo do tempo, mas também delibera estrategicamente com base em análises de mercado e de capacidades internas. O diagnóstico estratégico é o mecanismo que permite que essa deliberação seja informada e estruturada, em vez de intuitiva e improvável.

Barney (1991), em seu trabalho seminal sobre a Teoria dos Recursos da Firma (Resource-Based View, RBV), argumenta que a vantagem competitiva sustentável decorre de recursos que são simultaneamente valiosos, raros, inimitáveis e organizacionalmente exploráveis (critério VRIO). Aplicada ao contexto da internacionalização, a RBV sugere que a decisão de entrar em um mercado externo deve ser precedida por uma avaliação honesta dos recursos e capacidades que a empresa possui e que são

transferíveis e exploráveis no ambiente internacional, e daqueles que precisam ser desenvolvidos ou adquiridos.

No contexto brasileiro, essa avaliação de capacidades internas é frequentemente negligenciada. Empresas tendem a avaliar sua prontidão exportadora em termos unidimensionais, "temos produto competitivo", sem considerar as capacidades organizacionais, financeiras, operacionais e de gestão que são igualmente determinantes para o sucesso da operação internacional. A ApexBrasil (2025) estrutura o PEIEX precisamente para suprir essa lacuna, oferecendo um diagnóstico multidimensional que avalia a empresa em seis áreas funcionais: gestão, mercado, finanças, produto, recursos humanos e tecnologia da informação.

2.2 SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS: CRITÉRIOS E METODOLOGIAS

A seleção do mercado-alvo para internacionalização é uma decisão de alto impacto estratégico que a literatura aborda a partir de diferentes perspectivas metodológicas. Koch (2001) propõe uma taxonomia de abordagens de seleção de mercado que oscila entre o polo sistemático, baseado em análise estruturada de múltiplos critérios — e o polo não-sistemático, baseado em oportunidades contingentes ou decisões incrementais sem planejamento formal. O autor defende que abordagens sistemáticas produzem resultados significativamente melhores em termos de performance no mercado externo.

Entre os critérios mais frequentemente utilizados na literatura para seleção de mercados internacionais, destacam-se: (1) tamanho e crescimento do mercado; (2) nível de concorrência e estrutura do setor; (3) distância psíquica e cultural; (4) estabilidade política e regulatória; (5) barreiras tarifárias e não-tarifárias; (6) infraestrutura logística; e (7) características do perfil do consumidor local. A ponderação relativa desses critérios varia em função do setor de atividade, do modelo de negócio da empresa e do estágio de desenvolvimento de suas capacidades internacionais.

No contexto específico das empresas brasileiras, a distância regulatória e a distância institucional assumem relevância particular. O conceito de "liability of foreignness", o ônus adicional suportado por empresas que operam em ambientes institucionais que não são o seu de origem (HYMER, 1960; ZAHEER, 1994), é amplificado no caso de empresas brasileiras pela especificidade do sistema jurídico e tributário doméstico, que pouco se assemelha aos padrões internacionais em vários aspectos. Exportadores brasileiros frequentemente subestimam o esforço de adaptação regulatória necessário para operar em conformidade com as exigências de mercados como os EUA ou a União Europeia.

2.3 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO: DA TEORIA À PRÁTICA

A literatura sobre diagnóstico exportador converge para a identificação de duas dimensões analíticas fundamentais que devem ser avaliadas em paralelo: a prontidão interna da firma (export readiness) e a

atratividade externa do mercado-alvo (market attractiveness). A interação entre essas duas dimensões determina a viabilidade estratégica da internacionalização em um dado momento para uma dada empresa.

O conceito de export readiness, sistematizado por autores como Czinkota (1982) e Leonidou et al. (2007), refere-se ao conjunto de condições internas da empresa que determinam sua capacidade de sustentar operações de comércio exterior com qualidade e continuidade. Essas condições incluem: capacidade produtiva excedente ou expansível, regularidade fiscal e documental, capacidade financeira para suportar os ciclos mais longos de recebimento típicos das operações internacionais, e competências gerenciais em comércio exterior, incluindo conhecimento de Incoterms, câmbio, documentação e regulamentação aduaneira.

A análise de atratividade de mercado, por sua vez, pode ser operacionalizada por meio de diferentes metodologias, desde análises simples baseadas em dados secundários de comércio bilateral (como os disponíveis no Comex Stat do Ministério da Economia) até modelos multivariados de scoring que ponderam múltiplos critérios de seleção. A Logtrade (s.d.) oferece uma checklist de fatores a serem revisados antes de qualquer operação de comércio exterior, que inclui dimensões logísticas, documentais, regulatórias e financeiras, configurando um instrumento prático de diagnóstico integrado.

Do ponto de vista metodológico, o que a literatura e a prática convergem em recomendar é que o diagnóstico exportador não seja um evento pontual, mas um processo contínuo de monitoramento das condições internas e externas. Knezevic (2025), em análise recente publicada na Risk Management Magazine, argumenta que a construção de resiliência empresarial no ambiente internacional exige não apenas diagnóstico inicial, mas sistemas de monitoramento contínuo do ambiente de risco, o que pressupõe estruturas organizacionais e tecnológicas específicas, que poucas empresas de médio porte possuem de forma adequada.

2.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO

O diagnóstico estratégico prévio à internacionalização é uma etapa metodologicamente fundamentada e empiricamente validada como fator determinante do sucesso das operações internacionais. A literatura converge em torno de duas dimensões analíticas centrais, prontidão interna e atratividade de mercado, e recomenda abordagens sistemáticas de seleção de mercado. No contexto brasileiro, a distância regulatória e a escassez de capacidades específicas em comércio exterior reforçam a importância de instrumentos institucionais de apoio ao diagnóstico exportador.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209–231, 1993.

APEXBRASIL. **Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)**. Brasília: ApexBrasil, 2025. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/solucoes/todas-as-solucoes/programa-de-qualificacao-para-exportacao---peiex.html>. Acesso em: 02 mar. 2026.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

CZINKOTA, M. R. **Export Development Strategies: US Promotion Policy**. New York: Praeger, 1982.

HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. 1960. Tese (Doutorado) — Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1960.

KNEZEVIC, M. **How to Take Your Company Global in an Unpredictable Environment**. Risk Management Magazine, 7 ago. 2025. Disponível em: <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2025/08/07/how-to-take-your-company-global-in-an-unpredictable-environment>. Acesso em: 03 mar. 2026.

KOCH, A. J. Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 5, p. 351–361, 2001.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 74–102, 2007.

LOGTRADE. **Checklist de mitigação de riscos logísticos: o que empresas de comércio exterior precisam revisar até 2026**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.logtrade.com.br/checklist-de-mitigacao-de-riscos-logisticos-o-que-empresas-de-comercio-exterior-precisam-revisar-ate-2026/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

SEBRAE. **Como minimizar riscos e vender seus produtos no comércio exterior**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/como-minimizar-riscos-e-vender-seus-produtos-no-comercio-exterior>. Acesso em: 21 fev. 2026.

ZAHEER, S. Overcoming the Liability of Foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341–363, 1994.

CAPÍTULO 3

TIPOLOGIA E ANÁLISE DOS RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

RESUMO

Este capítulo propõe e analisa uma tipologia abrangente dos riscos enfrentados por empresas brasileiras em processos de internacionalização. A partir da revisão da literatura especializada e de fontes institucionais, em especial o Global Risks Report 2024 (WEF, 2024) e o mapeamento da AEB (2024), são identificados e examinados seis grupos de risco: geopolítico, cambial, regulatório, aduaneiro-tributário, logístico e de parceiros/terceiros. Para cada grupo, discutem-se os mecanismos de geração do risco, suas manifestações operacionais específicas no contexto das exportações brasileiras e as principais estratégias de mitigação identificadas na literatura. O capítulo argumenta que a interdependência entre esses grupos de risco justifica uma abordagem integrada de gestão, em vez do tratamento compartimentado usual.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Risco geopolítico; Risco cambial; Risco regulatório; Risco aduaneiro; Internacionalização.

3.1 RISCO GEOPOLÍTICO E INSTABILIDADE INTERNACIONAL

O risco geopolítico representa uma das dimensões mais complexas e menos controláveis do ambiente de negócios internacionais. Sua definição na literatura econômica e de relações internacionais envolve as ameaças, incertezas e potenciais perturbações derivadas de conflitos armados, tensões diplomáticas, mudanças de regime político, sanções econômicas e rearranjos nas alianças geopolíticas entre nações (CALDARA; IACOVIELLO, 2022).

O Global Risks Report 2024 do Fórum Econômico Mundial posiciona o "confronto geoeconômico" e a "polarização geopolítica" como dois dos dez maiores riscos globais em termos de probabilidade para o período 2024–2034 (WEF, 2024). Para empresas com operações em múltiplos países, esse cenário se traduz em riscos concretos: interrupção de rotas logísticas, congelamento de ativos em países sancionados, dificuldades de repatriação de capital e exclusão de cadeias de fornecimento controladas por atores geopolíticos específicos.

"Tensões geopolíticas e sanções podem interromper operações sem aviso prévio; flutuações cambiais afetam diretamente margens; incumprimentos regulatórios geram multas, restrições e perdas reputacionais." (AEB, 2024)

As estratégias de mitigação do risco geopolítico mais referenciadas na literatura incluem a diversificação geográfica de mercados e fornecedores (evitando dependência excessiva de uma única região), o monitoramento contínuo de indicadores de risco político por meio de fontes como o International

Country Risk Guide (ICRG) e o Political Risk Services Group, e a inclusão de cláusulas de force majeure suficientemente abrangentes nos contratos internacionais para cobrir perturbações de natureza geopolítica.

3.2 RISCO CAMBIAL: MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE MITIGAÇÃO

O risco cambial decorre das variações nas taxas de câmbio entre a moeda doméstica do exportador e a moeda de denominação do contrato ou da transação internacional. Para empresas brasileiras, esse risco assume dimensão particularmente significativa em função da volatilidade estrutural do real, uma das moedas com maior volatilidade entre as economias emergentes do G20, e da assimetria informacional que frequentemente caracteriza as negociações cambiais realizadas por pequenas e médias empresas sem acesso a instrumentos sofisticados de gestão financeira.

Shapiro (2014) classifica o risco cambial em três categorias analíticas: risco de transação (exposição de fluxos de caixa de curto prazo a variações cambiais entre o fechamento e a liquidação do contrato), risco de tradução (impacto de variações cambiais sobre a demonstração de resultados consolidada de grupos com subsidiárias em múltiplas moedas) e risco econômico (efeito de longo prazo das variações cambiais sobre a competitividade e o valor de mercado da empresa). Para empresas brasileiras em estágio inicial de internacionalização, o risco de transação é tipicamente o mais relevante e o que mais frequentemente é gerenciado de forma inadequada.

Os principais instrumentos de hedge cambial disponíveis para exportadores brasileiros incluem os contratos de câmbio no mercado a termo, os contratos futuros de câmbio na B3 (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros), as opções de câmbio e os non-deliverable forwards (NDFs). A escolha entre esses instrumentos depende do volume das operações, do horizonte temporal da exposição e do apetite a risco da empresa. O Banco Central do Brasil regula o mercado de câmbio por meio da Resolução BCB nº 277/2022 e normativos complementares, que estabelecem as condições para contratação e registro dessas operações.

3.3 RISCO REGULATÓRIO, ADUANEIRO E TRIBUTÁRIO

O risco regulatório na internacionalização refere-se à possibilidade de que mudanças no arcabouço normativo do país de destino, ou mesmo do país de origem, tornem a operação mais custosa, mais restritiva ou inviável. Em um contexto de acelerada transformação regulatória global, impulsionada por agendas como a transição energética, a digitalização da economia e o endurecimento dos regimes de sanções internacionais, esse risco assume dimensão crescente para qualquer empresa com operações transfronteiriças.

A dimensão aduaneira desse risco é particularmente relevante para exportadores. A classificação tarifária incorreta de mercadorias, com base na Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) no caso brasileiro, ou no Harmonized System (HS) internacionalmente, pode resultar em pagamento incorreto de

tributos, retenção de cargas, imposição de penalidades e, em casos extremos, confisco de mercadorias. Segundo a Logtrade (s.d.), a revisão periódica das classificações tarifárias utilizadas nas operações de exportação é uma das medidas preventivas de maior retorno para a gestão de riscos aduaneiros.

A dimensão tributária adiciona uma camada de complexidade específica. O planejamento tributário transnacional — que envolve a estruturação eficiente das operações para minimizar a carga tributária total sem incorrer em práticas de evasão fiscal — requer conhecimento aprofundado tanto da legislação tributária brasileira (incluindo as regras de preços de transferência estabelecidas pela Lei nº 14.596/2023, que adequou o sistema brasileiro aos padrões da OCDE) quanto da legislação do país de destino e dos tratados internacionais para evitar a dupla tributação porventura vigentes.

3.4 RISCO LOGÍSTICO E DE PARCEIROS COMERCIAIS

O risco logístico nas operações internacionais compreende a possibilidade de interrupções, atrasos, perdas ou danos na cadeia de transporte e distribuição que reduzam a confiabilidade e a eficiência das operações de comércio exterior. O cenário logístico global tem-se tornado progressivamente mais instável nas últimas décadas, com episódios como a pandemia de COVID-19 (2020–2022), as tensões no Mar Vermelho (2023–2024) e as perturbações climáticas recorrentes demonstrando a fragilidade de cadeias de fornecimento excessivamente otimizadas e com baixa redundância.

A Logtrade (s.d.) identifica os principais vetores de risco logístico para exportadores brasileiros: escolha inadequada do modal de transporte, contratos de frete sem cláusulas de proteção adequadas, seguros de carga insuficientes, ausência de planos de contingência para atrasos ou perdas, e dependência de um único operador logístico ou porto de saída. A mitigação desses riscos requer tanto a diversificação de rotas e operadores quanto a padronização de procedimentos documentais que minimizem erros na fase de desembarço aduaneiro.

O risco de parceiros comerciais, distribuidores, agentes, representantes e parceiros locais, é frequentemente subestimado em sua magnitude e impacto. Bello e Gilliland (1997) demonstram que a qualidade do relacionamento com distribuidores internacionais é um dos fatores mais fortemente correlacionados com o desempenho exportador de longo prazo. Due diligence inadequada sobre parceiros, que inclui verificação de antecedentes financeiros, histórico de conformidade regulatória, reputação no mercado local e alinhamento de objetivos estratégicos, é apontada como uma das principais causas de conflitos contratuais, perdas financeiras e danos à reputação em operações internacionais (KNEZEVIC, 2025).

3.5 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO

A tipologia de riscos na internacionalização revela que os seis grupos identificados — geopolítico, cambial, regulatório, aduaneiro-tributário, logístico e de parceiros, não operam de forma isolada, mas em sistemas de interação e amplificação mútua. A crise logística no Mar Vermelho de 2023–2024, por exemplo, foi simultaneamente um risco geopolítico (conflito no Oriente Médio), um risco logístico (desvio de rotas) e um risco cambial (impacto nos custos denominados em dólar). Uma gestão de riscos verdadeiramente eficaz precisa, portanto, adotar uma perspectiva sistêmica que reconheça e modele essas interdependências.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL (AEB). **Riscos nos Negócios Globais na Atualidade**. Rio de Janeiro: AEB, 2024. Disponível em: <https://www.aeb.org.br/en/assuntos-de-interesse/2024/10/riscos-nos-negocios-globais-na-atualidade/>. Acesso em: 21 fev. 2026.
- BELLO, D. C.; GILLILAND, D. I. The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 22–38, 1997.
- CALDARA, D.; IACOVIELLO, M. Measuring Geopolitical Risk. **American Economic Review**, v. 112, n. 4, p. 1194–1225, 2022.
- KNEZEVIC, M. **How to Take Your Company Global in an Unpredictable Environment**. Risk Management Magazine, 7 ago. 2025. Disponível em: <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2025/08/07/how-to-take-your-company-global-in-an-unpredictable-environment>. Acesso em: 03 mar. 2026.
- LOGTRADE. **Checklist de mitigação de riscos logísticos: o que empresas de comércio exterior precisam revisar até 2026**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.logtrade.com.br/checklist-de-mitigacao-de-riscos-logisticos-o-que-empresas-de-comercio-exterior-precisam-revisar-ate-2026/>. Acesso em: 21 fev. 2026.
- MAGÁRIO JUNIOR, W. **A Nova Transação Tributária da Receita Federal: Avanços Normativos, Maiores Exigências e Desafios Estratégicos**. JusNavegandi, Teresina, 11 jul. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/114803>. Acesso em: 21 fev. 2026.
- SHAPIRO, A. C. **Multinational Financial Management**. 10. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Global Risks Report 2024**. Geneva: WEF, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

CAPÍTULO 4

COMPLIANCE COMO ESTRATÉGIA DE MITIGAÇÃO E DIFERENCIAL COMPETITIVO

RESUMO

Este capítulo examina o compliance corporativo como mecanismo de mitigação de riscos e, simultaneamente, como fonte de vantagem competitiva no contexto da internacionalização empresarial. Partindo de uma revisão crítica da literatura sobre compliance, governança corporativa e ESG (Environmental, Social and Governance), analisa-se como a conformidade regulatória transcende sua dimensão obrigatória para constituir um ativo estratégico em mercados internacionais exigentes. São discutidos três pilares do compliance mínimo viável para operações internacionais, conformidade jurídica, conformidade contratual e conformidade ESG, com referência a casos documentados de impacto positivo da implementação de sistemas de compliance sobre o desempenho exportador de empresas brasileiras.

Palavras-chave: Compliance; Governança corporativa; ESG; Vantagem competitiva; Conformidade regulatória; Internacionalização.

4.1 COMPLIANCE CORPORATIVO: FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO CONCEITUAL

O conceito de compliance corporativo; do inglês "to comply", cumprir; refere-se ao conjunto de mecanismos, políticas e processos pelos quais uma organização assegura que suas operações estão em conformidade com as normas legais, regulatórias e éticas aplicáveis ao seu ambiente de negócios. Embora o termo tenha origem no setor financeiro norte-americano, onde a conformidade com as regras dos órgãos reguladores como a SEC (Securities and Exchange Commission) e o Federal Reserve era obrigatória desde meados do século XX, seu escopo expandiu-se dramaticamente nas últimas décadas para abranger praticamente todos os setores e dimensões da atividade empresarial.

Sarbanes (2015) identifica três gerações evolutivas no conceito de compliance empresarial. A primeira geração, predominante até o final dos anos 1990, caracterizava-se por uma abordagem reativa e pontual, compliance como resposta a violações já ocorridas ou a pressões regulatórias externas imediatas. A segunda geração, marcada pelos escândalos corporativos dos anos 2000 (Enron, WorldCom) e pela subsequente regulamentação (Sarbanes-Oxley Act, 2002), instituiu sistemas formais de controle interno e auditoria. A terceira geração, contemporânea, caracteriza-se pela integração do compliance à estratégia corporativa, compliance como gerador de valor e não apenas como centro de custo.

No contexto da internacionalização empresarial, essa terceira geração do compliance é particularmente relevante. Clientes corporativos internacionais, especialmente em mercados norte-americanos e europeus, realizam processos rigorosos de due diligence sobre fornecedores potenciais que incluem avaliação de sistemas de compliance, histórico de conformidade regulatória, certificações de

qualidade e ambiental, e alinhamento com princípios ESG. Empresas que não atendem a esses padrões simplesmente não são consideradas como parceiras comerciais viáveis, independentemente da qualidade ou do preço de seus produtos.

4.2 COMPLIANCE JURÍDICO-REGULATÓRIO EM OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

A dimensão jurídico-regulatória do compliance para operações internacionais abrange um conjunto heterogêneo de obrigações que variam em função do país de origem, do país de destino, do setor de atividade e do modelo de operação adotado. Para empresas brasileiras, as principais dimensões incluem: (1) regularidade perante a Receita Federal do Brasil e habilitação no SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior), exigida para todas as operações de exportação; (2) cumprimento das normas cambiais do Banco Central do Brasil; (3) conformidade com as regras sanitárias e fitossanitárias do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), quando aplicáveis; e (4) observância das restrições de exportação impostas pela legislação brasileira para determinados produtos e destinos.

No plano internacional, o compliance regulatório exige conhecimento das normas específicas de cada mercado de destino. Nos Estados Unidos, por exemplo, a conformidade com as regulamentações da FDA (Food and Drug Administration) é obrigatória para exportações de alimentos, bebidas e produtos farmacêuticos, enquanto a observância das normas da CPSC (Consumer Product Safety Commission) é exigida para uma ampla gama de produtos de consumo. A União Europeia, por sua vez, impõe o sistema CE Marking para produtos que devem atender a diretivas específicas de segurança, saúde e meio ambiente antes de sua comercialização no bloco.

O não-cumprimento dessas obrigações regulatórias gera consequências que vão muito além de multas administrativas. A AEB (2024) documenta casos em que a ausência de conformidade regulatória resultou em: retenção e destruição de cargas por autoridades aduaneiras; proibição de acesso ao mercado; litígios contratuais com compradores que sofreram danos decorrentes de mercadorias não-conformes; e danos reputacionais que inviabilizaram a continuidade das operações no mercado afetado por períodos prolongados.

4.3 COMPLIANCE CONTRATUAL E ARBITRAGEM COMO MECANISMO PREVENTIVO

A dimensão contratual do compliance refere-se à estruturação adequada dos acordos que regem as operações internacionais, contratos de compra e venda internacional, acordos de distribuição, contratos de agência comercial, acordos de joint venture e demais instrumentos jurídicos que formalizam as relações entre a empresa e seus parceiros no exterior.

A literatura sobre contratos internacionais destaca consistentemente que a qualidade contratual, medida pela clareza das cláusulas, pela adequação das obrigações às capacidades das partes, pela previsão

de mecanismos eficientes de resolução de conflitos e pela especificação precisa da lei aplicável e do foro competente, é um preditor significativo do sucesso das operações internacionais (BELL; BARKEMA; VERBEKE, 1997). Contratos internacionais bem estruturados reduzem a incerteza comportamental, facilitam o alinhamento de expectativas e oferecem instrumentos claros para a gestão de disputas quando estas inevitavelmente surgem.

A cláusula de arbitragem assume papel central nessa dimensão. A arbitragem internacional, regulada, no plano multilateral, pela Convenção de Nova York sobre o Reconhecimento e Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras (1958), já ratificada por mais de 170 países, oferece vantagens substantivas em relação à litigância judicial em disputas comerciais transfronteiriças: confidencialidade do processo, celeridade relativa, especialização dos árbitros, e executabilidade das decisões em múltiplas jurisdições. A experiência na Câmara de Mediação e Arbitragem do Alto Tietê (CIMAT) e nos casos de arbitragem conduzidos no âmbito do Instituto de Mediação e Arbitragem do Alto Tietê (IMAT) confirma que empresas que adotam a arbitragem como mecanismo de resolução de conflitos contratuais reduzem significativamente seus custos e prazos de resolução de disputas em comparação com alternativas judiciais.

4.4 COMPLIANCE ESG E A NOVA FRONTEIRA DA COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL

A agenda ESG (Environmental, Social and Governance) transformou-se, na presente década, de tendência emergente em requisito efetivo para participação em cadeias de valor globais relevantes. O Regulamento de Taxonomia da União Europeia (Regulamento UE 2020/852), o Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, 2022) e as crescentes exigências de due diligence em cadeias de fornecimento, como a Lei Alemã de Due Diligence em Cadeias de Fornecimento (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, 2021), estabelecem obrigações concretas para empresas que desejam acessar o mercado europeu.

O caso da PPA Indústria e Comércio Ltda. (Protack Adesivos), empresa do setor de adesivos industriais, ilustra de forma concreta o impacto positivo da implementação de um sistema de compliance ambiental robusto sobre o desempenho exportador. A implementação de um framework alinhado à norma ISO 14001 resultou, além da eliminação de multas ambientais que totalizavam R\$ 2 milhões por ano, em um crescimento de 30% nas exportações para os EUA — demonstrando que a conformidade ambiental não é apenas uma obrigação ética ou regulatória, mas um fator direto de competitividade em mercados exigentes.

O WEF (2024) projeta que a pressão por conformidade ESG sobre empresas de todas as atividades e tamanhos continuará crescendo nas próximas décadas, impulsionada tanto pela regulação quanto pelas preferências dos consumidores e investidores institucionais. Para empresas brasileiras que aspiram a operar em mercados internacionais de alto valor agregado, a construção de capacidades de compliance ESG é, portanto, um investimento estratégico de retorno crescente.

4.5 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO

O compliance corporativo em sua terceira geração — integrado à estratégia e orientado à geração de valor — constitui simultaneamente um mecanismo de mitigação de riscos e uma fonte de vantagem competitiva em mercados internacionais. A convergência entre as dimensões jurídico-regulatória, contratual e ESG do compliance define o que este capítulo denomina de "compliance mínimo viável" para operações internacionais sustentáveis — um conjunto de condições cuja presença não garante o sucesso, mas cuja ausência torna o insucesso estatisticamente inevitável.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL (AEB). **Riscos nos Negócios Globais na Atualidade**. Rio de Janeiro: AEB, 2024.

BELL, J.; BARKEMA, H. G.; VERBEKE, A. An Eclectic Model of the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures as Modes of Foreign Entry. In: BEAMISH, P. W.; KILLING, J. P. (Org.). **Cooperative Strategies: European Perspectives**. San Francisco: New Lexington Press, 1997. p. 32–69.

GRANT THORNTON BRASIL. **Construindo resiliência em negócios internacionais**. São Paulo: Grant Thornton, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/construindo-resiliencia-em-negocios-internacionais/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

SARBANES, P. **The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Background, Analysis and Effects**. Washington: Congressional Research Service, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Global Risks Report 2024**. Geneva: WEF, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

CAPÍTULO 5

ESTRUTURA JURÍDICA E TRIBUTÁRIA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

RESUMO

Este capítulo analisa as dimensões jurídica e tributária do processo de internacionalização empresarial, com ênfase nas decisões de estruturação que determinam a eficiência, a conformidade e a sustentabilidade das operações além-fronteiras. A partir de uma revisão da literatura sobre modos de entrada em mercados externos (ANDERSON; GATIGNON, 1986; HILL; HWANG; KIM, 1990), examina-se o continuum de alternativas estruturais disponíveis, da exportação direta à subsidiária integral, e suas implicações jurídicas, tributárias e operacionais. O capítulo aborda ainda o planejamento tributário transnacional no contexto brasileiro pós-Reforma Tributária (Lei nº 14.596/2023), discutindo as novas regras de preços de transferência, a tributação sobre remessas ao exterior e os tratados internacionais para evitar a dupla tributação.

Palavras-chave: Modos de entrada; Planejamento tributário transnacional; Preços de transferência; Estruturação jurídica; Reforma tributária.

5.1 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS: UM FRAMEWORK DECISÓRIO

A escolha do modo de entrada em um mercado externo é uma decisão estratégica de alto impacto que condiciona o nível de controle sobre as operações, a exposição a riscos, o volume de recursos comprometidos e a velocidade de aprendizado sobre o mercado de destino. A literatura sobre modos de entrada — que remonta aos trabalhos pioneiros de Anderson e Gatignon (1986) e se desenvolveu extensamente nas décadas seguintes — classifica as alternativas em três grandes categorias: exportação, formas contratuais (licenciamento, franquia, contratos de gestão) e investimento direto estrangeiro (IDE).

Hill, Hwang e Kim (1990) propõem que a escolha do modo de entrada deve ser determinada pela ponderação de três fatores-chave: (1) o nível de controle desejado sobre as operações e sobre o conhecimento transferido; (2) o volume de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) disponíveis para comprometimento no mercado externo; e (3) a capacidade de dissipação de conhecimento (risco de que parceiros locais reapliquem o conhecimento adquirido em atividades concorrentes). A interação desses fatores, em contextos específicos de setor e mercado, determina qual modo de entrada é estrategicamente mais adequado.

No contexto das empresas brasileiras de médio porte, que compõem a maior parte das empresas com ambição exportadora, a realidade do processo decisório é mais complexa e frequentemente menos racional do que os modelos teóricos sugerem. A decisão de modo de entrada é muitas vezes condicionada por fatores contingentes, como a disponibilidade de um parceiro local de confiança, a existência de um

contato pessoal no mercado de destino ou as condições de financiamento de uma operação específica, sem que exista um processo formal de avaliação das alternativas disponíveis e de seus trade-offs.

5.2 MODALIDADES DE ESTRUTURAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES JURÍDICO-TRIBUTÁRIAS

A exportação direta, modalidade pela qual a empresa brasileira vende diretamente para compradores no exterior, sem estabelecimento de presença física no mercado de destino, é a forma de entrada mais simples do ponto de vista estrutural, mas não necessariamente a menos complexa do ponto de vista regulatório e operacional. Do ponto de vista tributário brasileiro, as receitas de exportação são imunes ao ICMS (art. 155, §2º, X, a, da Constituição Federal de 1988), isentas de PIS/COFINS (Lei nº 10.865/2004) e do IPI (Decreto nº 7.212/2010), o que confere às operações de exportação uma estrutura tributária doméstica relativamente favorável.

A utilização de representantes ou distribuidores locais no mercado de destino adiciona complexidade estrutural ao processo, pois implica a necessidade de contratos internacionais bem estruturados que delimitem com precisão as obrigações, remunerações e responsabilidades de cada parte. A distinção jurídica entre o contrato de representação comercial (no qual o representante age em nome da empresa exportadora) e o contrato de distribuição (no qual o distribuidor adquire a propriedade dos bens e os revende por conta própria) tem implicações fiscais, trabalhistas e de responsabilidade civil no país de destino que precisam ser avaliadas caso a caso.

O estabelecimento de subsidiária integral no exterior, modalidade de maior comprometimento e controle, requer análise detalhada das legislações societárias dos dois países envolvidos, das regras de capitalização e de repatriação de lucros, e da aplicabilidade de tratados internacionais para evitar a dupla tributação. No caso específico das operações Brasil-EUA, que constituem um dos principais eixos de internacionalização das empresas brasileiras, a inexistência de tratado de bitributação entre os dois países (tema em discussão há décadas sem conclusão) impõe a necessidade de estruturação cuidadosa para evitar que os mesmos lucros sejam tributados integralmente nos dois países.

5.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO TRANSNACIONAL: AS NOVAS REGRAS BRASILEIRAS

A promulgação da Lei nº 14.596/2023 representou uma transformação significativa no regime brasileiro de preços de transferência, aproximando-o dos padrões da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e do chamado princípio arm's length — segundo o qual as transações entre partes relacionadas em diferentes países devem ser precificadas como se fossem realizadas entre partes independentes em condições normais de mercado. Essa mudança tem implicações diretas para empresas brasileiras com estruturas internacionais que envolvam partes relacionadas.

Antes da reforma, o sistema brasileiro de preços de transferência baseava-se em margens fixas e métodos preestabelecidos que muitas vezes resultavam em tratamento tributário divergente do padrão internacional, criando riscos de dupla tributação e fricções com autoridades fiscais de outros países. O novo sistema, que entra em vigor progressivamente, com aplicação obrigatória a partir de 2025, adota os métodos reconhecidos pela OCDE e exige documentação mais robusta das políticas de preços praticadas nas transações intercompany, aumentando o custo de conformidade mas reduzindo o risco de autuações e conflitos com a Receita Federal.

O planejamento tributário transnacional eficiente nesse novo contexto requer análise combinada da legislação tributária brasileira, da legislação do país de destino, dos tratados internacionais aplicáveis (incluindo os tratados para evitar a dupla tributação firmados pelo Brasil com países como Portugal, Argentina, China, Áustria e outros) e das diretrizes da OCDE sobre Erosão da Base Tributária e Transferência de Lucros (BEPS, Base Erosion and Profit Shifting). A experiência em projetos de otimização tributária para empresas com operações Brasil-EUA demonstra que o planejamento preventivo, realizado antes do início das operações internacionais, reduz substancialmente o custo tributário total em comparação com tentativas de reestruturação a posteriori.

5.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO

A estruturação jurídica e tributária da internacionalização é uma dimensão estratégica que condiciona de forma determinante a viabilidade econômica e a sustentabilidade das operações além-fronteiras. O continuum de modos de entrada, da exportação direta ao IDE, deve ser avaliado em função de critérios simultaneamente estratégicos, jurídicos e tributários, considerando tanto o contexto regulatório brasileiro quanto o do mercado de destino. A reforma tributária brasileira de 2023 e a convergência com os padrões da OCDE elevam o nível de sofisticação exigido do planejamento tributário transnacional, tornando imprescindível o suporte de assessoria especializada desde a fase de estruturação inicial das operações internacionais.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1–26, 1986.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 14.596, de 14 de junho de 2023**. Altera a legislação do imposto sobre a renda aplicável a preços de transferência. Diário Oficial da União, Brasília, 15 jun. 2023.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 117–128, 1990.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **Direito Tributário Atual: Questões Relevantes e a Reforma Tributária no Brasil**. JusNavegandi, Teresina, abr. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/113432>. Acesso em: 21 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **BEPS Actions**. Paris: OCDE, 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org/tax/beps/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations**. Paris: OCDE, 2022.

CAPÍTULO 6

ASPECTOS OPERACIONAIS CRÍTICOS: LOGÍSTICA, CONTRATOS E ARBITRAGEM INTERNACIONAL

RESUMO

Este capítulo examina os aspectos operacionais críticos que determinam a eficiência, a continuidade e a previsibilidade das operações de comércio exterior, com foco em três dimensões interdependentes: logística internacional, estruturação contratual e resolução de conflitos por meio da arbitragem internacional. A análise da dimensão logística abrange a seleção de modais, os Incoterms, a gestão documental e as estratégias de mitigação de riscos de interrupção na cadeia de distribuição. A dimensão contratual examina os elementos essenciais dos contratos internacionais de compra e venda e distribuição. A dimensão arbitral analisa o sistema de arbitragem comercial internacional como mecanismo preventivo e resolutivo de conflitos, com referência à Convenção de Nova York e à experiência arbitral brasileira.

Palavras-chave: Logística internacional; Incoterms; Contratos internacionais; Arbitragem comercial; Resolução de conflitos; Comércio exterior.

6.1 LOGÍSTICA INTERNACIONAL: GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS

A logística internacional constitui a dimensão operacional mais tangível e, frequentemente, mais vulnerável das operações de comércio exterior. Ao contrário dos riscos estratégicos e regulatórios, que se manifestam em horizontes temporais mais longos e são parcialmente previsíveis com base em análises de contexto, os riscos logísticos têm natureza frequentemente disruptiva e imprevisível, com impactos que se materializam de forma rápida e com custos diretos sobre a operação.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) definem logística internacional como o conjunto de atividades responsáveis pelo fluxo de materiais, informações e recursos financeiros entre países, incluindo transporte, armazenagem, gestão de estoques, processamento de pedidos e gestão documental. No contexto do comércio exterior brasileiro, essa definição abrange desde a preparação do produto para exportação, incluindo embalagem adequada, rotulagem em conformidade com as normas do país de destino e documentação fiscal completa, até o rastreamento do embarque e a gestão do desembaraço aduaneiro no destino.

A Logtrade (s.d.) identifica os principais vetores de risco logístico para exportadores brasileiros em um checklist de mitigação que cobre dimensões de transporte, documentação, conformidade aduaneira e seguros. Entre os pontos críticos destacados está a classificação tarifária das mercadorias sob a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e o Harmonized System (HS): erros de classificação são recorrentes e podem resultar não apenas em tributação incorreta, mas em retenção de cargas por autoridades

alfandegárias e em penalidades administrativas que comprometem a reputação do exportador perante as autoridades aduaneiras.

Os Incoterms (International Commercial Terms), publicados e periodicamente revisados pela Câmara de Comércio Internacional (CCI), desempenham papel central na gestão dos riscos logísticos ao definir com precisão o ponto de transferência de risco e responsabilidade entre vendedor e comprador em uma transação de comércio internacional. A versão vigente, Incoterms 2020, estabelece onze regras que cobrem diferentes modalidades de transporte e diferentes distribuições de responsabilidade. A escolha inadequada do Incoterm; ou, frequentemente, a ausência de conhecimento adequado sobre o significado preciso do Incoterm escolhido; é uma fonte recorrente de disputas comerciais e perdas financeiras em operações de exportação.

6.2 CONTRATOS INTERNACIONAIS: ELEMENTOS ESSENCIAIS E PRÁTICAS RECOMENDADAS

O contrato internacional de compra e venda de mercadorias é o instrumento jurídico central das operações de comércio exterior. No plano internacional, sua elaboração é orientada pela Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias (CISG, United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods, Viena, 1980), da qual o Brasil tornou-se signatário por meio do Decreto nº 8.327/2014. A CISG estabelece um conjunto de regras supletivas que regem aspectos como formação do contrato, obrigações do vendedor e do comprador, e remédios para inadimplemento, aplicando-se automaticamente às transações entre partes de países signatários, salvo exclusão expressa no contrato.

Além da lei aplicável, um contrato internacional bem estruturado deve endereçar, no mínimo: (1) especificação precisa das mercadorias, incluindo padrões de qualidade, quantidades e embalagem; (2) condições de pagamento, incluindo instrumento de pagamento (carta de crédito, cobrança documentária, remessa antecipada), prazo e moeda de denominação; (3) Incoterm aplicável e ponto de transferência de risco; (4) obrigações documentais de cada parte; (5) garantias e responsabilidade por produtos defeituosos; (6) força maior e hardship; e (7) mecanismo de resolução de disputas.

A experiência na condução de projetos de reestruturação contratual para empresas do setor de tecnologia e industrial demonstra que a padronização de templates contratuais com cláusulas de compliance com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados, Lei nº 13.709/2018) e cláusulas de arbitragem reduziu o volume de litígios em até 70% nas carteiras de clientes assessorados, gerando economia estimada de R\$ 10,5 milhões anuais em custos com contencioso. Essa evidência empírica confirma o que a literatura teórica há muito sustenta: a qualidade dos contratos é um preditor robusto do desempenho comercial em operações internacionais.

6.3 ARBITRAGEM INTERNACIONAL: SISTEMA, VANTAGENS E APLICABILIDADE

A arbitragem comercial internacional constitui o mecanismo de resolução de disputas predominante nas operações de comércio exterior de alto valor. Sua adoção crescente, estimada em mais de 1.500 novos casos arbitrais internacionais por ano apenas nas principais câmaras de arbitragem do mundo (ICC, LCIA, SIAC), reflete as limitações dos sistemas judiciais nacionais para lidar com disputas transfronteiriças complexas: lentidão processual, custo de litígio em jurisdição estrangeira, dificuldade de execução de sentenças judiciais em outros países e ausência de especialização técnica nos temas em disputa.

A Convenção de Nova York de 1958, que o Brasil ratificou por meio do Decreto nº 4.311/2002, ao estabelecer a obrigação dos Estados signatários de reconhecer e executar sentenças arbitrais estrangeiras, criou o fundamento jurídico multilateral que torna a arbitragem internacional o mecanismo de resolução de disputas mais efetivo para contratos internacionais. Uma sentença arbitral proferida em Nova York, Paris ou Cingapura pode ser executada no Brasil (e vice-versa) sem a necessidade de nova análise do mérito, mediante procedimento simplificado de homologação pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ).

A experiência arbitral acumulada no âmbito do IMAT e da CIMAT, bem como em casos de maior complexidade perante câmaras nacionais e internacionais, confirma as vantagens identificadas na literatura: confidencialidade do processo (relevante para empresas que precisam proteger segredos comerciais e informações estratégicas), especialização dos árbitros (que pode ser definida pelas partes), celeridade relativa em comparação com a justiça estatal, e executabilidade internacional das decisões. O caso de liderança estratégica na negociação do maior acordo por valor econômico homologado pelo STJ em 2025 ilustra, no plano factual, a capacidade da arbitragem de resolver disputas corporativas de alta complexidade e elevado impacto financeiro com eficiência e discrição.

6.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO

As dimensões logística, contratual e arbitral das operações internacionais são interdependentes e formam um sistema integrado de gestão operacional de riscos. A qualidade da logística é viabilizada por contratos que distribuem adequadamente responsabilidades e riscos; a qualidade dos contratos é protegida pela disponibilidade de mecanismos eficientes de resolução de disputas; e a eficiência dos mecanismos arbitrais depende de contratos que sejam suficientemente claros e completos para fornecer ao árbitro um quadro interpretativo consistente. O tratamento fragmentado dessas três dimensões, que ainda prevalece em muitas empresas brasileiras, é uma fonte direta de ineficiência e vulnerabilidade operacional.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 4.311, de 23 de julho de 2002.** Promulga a Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras. Diário Oficial da União, Brasília, 24 jul. 2002.

BRASIL. **Decreto nº 8.327, de 16 de outubro de 2014.** Promulga a Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias. Diário Oficial da União, Brasília, 17 out. 2014.

CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (ICC). **Incoterms 2020.** Paris: ICC, 2019.

LOGTRADE. **Checklist de mitigação de riscos logísticos: o que empresas de comércio exterior precisam revisar até 2026.** [s.d.]. Disponível em: <https://www.logtrade.com.br/checklist-de-mitigacao-de-riscos-logisticos-o-que-empresas-de-comercio-exterior-precisam-revisar-ate-2026/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias (CISG).** Viena: ONU, 1980.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras (Convenção de Nova York).** Nova York: ONU, 1958.

CAPÍTULO 7

A MITO METHODOLOGY®: MODELO INTEGRADO DE OTIMIZAÇÃO TRANSNACIONAL

RESUMO

Este capítulo apresenta a MITO Methodology® (Magário Integrated Transnational Optimization Model) como contribuição metodológica original ao campo da internacionalização empresarial. A metodologia é descrita em seus fundamentos conceituais, sua estrutura de quatro estágios (Diagnóstico, Planejamento, Compliance e Execução) e seu princípio central de organização por "portas de decisão" sequenciais. Discute-se o posicionamento da MITO em relação aos modelos teóricos consagrados na literatura, em especial o Modelo de Uppsala e a Teoria Eclética de Dunning, e sua contribuição específica como framework aplicado de gestão do processo de internacionalização. O capítulo apresenta ainda evidências de aplicação da metodologia em contextos empresariais reais, discutindo os resultados obtidos e suas implicações para a pesquisa futura sobre modelos integrados de internacionalização.

Palavras-chave: MITO Methodology; Modelo de internacionalização; Framework de gestão; Otimização transnacional; Portas de decisão.

7.1 FUNDAMENTOS E POSICIONAMENTO TEÓRICO DA MITO METHODOLOGY®

A MITO Methodology® (Magário Integrated Transnational Optimization Model) foi desenvolvida ao longo de mais de duas décadas de prática consultiva e jurídica em processos de internacionalização empresarial, com particular foco no eixo Brasil-EUA. Sua concepção parte de um diagnóstico crítico recorrentemente confirmado na prática: a maioria das iniciativas de internacionalização fracassa não por ausência de ambição estratégica ou de produtos competitivos, mas por deficiências no processo — ausência de diagnóstico estruturado, planejamento insuficiente, lacunas de compliance e falhas de execução que se acumulam até tornar a operação inviável.

Do ponto de vista teórico, a MITO posiciona-se na intersecção entre duas tradições da literatura sobre internacionalização. Da tradição processual, representada pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a metodologia incorpora a ênfase no conhecimento como fator determinante da progressão internacional e a lógica de comprometimento incremental de recursos em função da redução da incerteza. Da tradição racional-analítica, representada pela Teoria Eclética de Dunning (1980) e pelo framework de modos de entrada de Anderson e Gatignon (1986), a metodologia incorpora a ênfase na análise sistemática de condições (internas e externas) como base para decisões de entrada.

A contribuição original da MITO está, precisamente, na integração dessas duas tradições em um framework operacional que combina análise sequencial de condições de viabilidade ("portas de decisão") com aprendizado contínuo ao longo do processo (feedback loops que informam revisões nas hipóteses de

entrada). Essa integração responde a uma crítica metodológica consistente na literatura: os modelos teóricos de internacionalização frequentemente descrevem o processo de forma estilizada e retrospectiva, sem oferecer instrumentos operacionais para a gestão prospectiva das decisões de entrada.

7.2 A ESTRUTURA DA MITO: AS QUATRO PORTAS DE DECISÃO

A MITO Methodology® organiza o processo de internacionalização em quatro estágios sequenciais, denominados "portas de decisão": Diagnóstico, Planejamento, Compliance e Execução. O princípio central da metodologia, que a distingue de abordagens lineares de planejamento estratégico, é que cada porta de decisão funciona como um filtro de viabilidade: a empresa só avança para o estágio seguinte quando as condições mínimas de viabilidade do estágio atual estão asseguradas. Esse princípio reduz substancialmente o risco de comprometimento prematuro de recursos em processos de internacionalização que ainda não têm base sólida para progredir.

7.2.1 Porta 1: Diagnóstico

O estágio de Diagnóstico tem como objetivo central responder à pergunta: "Onde entrar e por quê?" Operacionaliza-se por meio da avaliação simultânea de duas dimensões, prontidão interna da firma e atratividade do mercado-alvo, cujos constructos e indicadores são discutidos em profundidade no Capítulo 2 desta obra. A "porta" de Diagnóstico é considerada transposta quando a empresa dispõe de: uma hipótese de mercado validada por dados primários e secundários; uma avaliação honesta de suas capacidades exportadoras em ao menos seis dimensões funcionais; e um mapeamento preliminar dos principais riscos associados ao mercado-alvo.

7.2.2 Porta 2: Planejamento

O estágio de Planejamento responde à pergunta: "Como entrar?" Compreende a definição do modo de entrada, da estrutura jurídica e tributária, do orçamento de internacionalização, do cronograma de implementação e das métricas de avaliação do primeiro ciclo operacional. A qualidade do planejamento é avaliada por critérios como a realismo das premissas financeiras, a clareza das responsabilidades atribuídas e a presença de planos de contingência para os principais riscos identificados na Porta 1.

O conceito de "plano de entrada em uma página", uma ferramenta operacional proposta pela MITO para sintetizar os elementos essenciais do planejamento em formato de fácil comunicação e revisão, baseia-se na tradição da literatura de gestão estratégica que valoriza a síntese e a comunicabilidade como fatores de execução eficaz (MINTZBERG; QUINN, 1991). Planos extensos e detalhados perdem utilidade gerencial rapidamente em ambientes de alta incerteza; planos sintéticos e focados nos elementos críticos mantêm sua relevância mesmo quando as condições mudam.

7.2.3 Porta 3: Compliance e Regulação

O estágio de Compliance responde à pergunta: "Como operar sem travar?" Integra o mapeamento e a implementação de todos os requisitos regulatórios, contratuais e de governança necessários para que a operação se inicie de forma legalmente sustentada. Inclui: habilitação no SISCOMEX e regularidade fiscal; estruturação dos contratos internacionais; obtenção de licenças, certificações e registros exigidos pelo mercado de destino; implementação de controles internos mínimos de compliance; e preparação de políticas de gestão cambial.

A Porta de Compliance é aquela mais frequentemente subestimada por empresas que estão ansiosas para iniciar operações. A pressão por velocidade, frequentemente decorrente de oportunidades de negócio com janelas temporais estreitas, leva gestores a iniciar operações sem que os requisitos mínimos de compliance estejam atendidos, criando exposições regulatórias e operacionais que podem inviabilizar a continuidade das operações. A MITO estabelece que a transposição dessa porta é condição inegociável para o avanço ao estágio de Execução.

7.2.4 Porta 4: Execução, Controle e Escala

O estágio de Execução responde à pergunta: "Como manter previsibilidade e escalar?" Compreende a implementação das operações, o monitoramento contínuo dos indicadores-chave de desempenho (prazo de pagamento, custo logístico efetivo, taxa de rejeição aduaneira, margem efetiva versus orçada) e a implementação de ciclos regulares de revisão e ajuste. O feedback gerado nesse estágio alimenta retroativamente os estágios anteriores, caracterizando o aspecto dinâmico e iterativo da metodologia.

7.3 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE APLICAÇÃO

A aplicação da MITO Methodology® em contextos empresariais reais ao longo da trajetória de consultoria do autor permite identificar padrões consistentes de impacto nos resultados das operações internacionais. Em projetos de otimização tributária para um portfólio de 50 empresas com receita combinada superior a R\$ 1,2 bilhão, a implementação de um framework estruturado alinhado aos princípios da Porta 3 (Compliance) resultou em redução de 18% na carga tributária consolidada, equivalente a R\$ 65 milhões anuais, e em elevação da taxa de sucesso em contencioso tributário de 60% para 88%.

Em projetos de reestruturação contratual para 30 empresas dos setores de tecnologia e industrial, com volume contratual anual superior a R\$ 800 milhões, a introdução de templates padronizados com cláusulas de compliance LGPD e arbitragem, correspondente às orientações da Porta 3 da MITO, resultou em redução de 70% no volume de litígios e economia estimada de R\$ 10,5 milhões anuais em custos de contencioso. Esses resultados, embora gerados em contextos específicos e não generalizáveis de forma

direta, são coerentes com os achados da literatura sobre o impacto da qualidade contratual e do compliance no desempenho empresarial.

Do ponto de vista da pesquisa acadêmica futura, a MITO Methodology® abre diversas agendas investigativas: estudos de caso longitudinais sobre sua aplicação em diferentes setores e tamanhos de empresa; comparação com outros frameworks de gestão da internacionalização disponíveis na literatura; análise do impacto diferencial de cada porta de decisão sobre os resultados da internacionalização; e desenvolvimento de instrumentos de mensuração validados para os constructos centrais da metodologia.

7.4 SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO

A MITO Methodology® representa uma contribuição original ao campo da internacionalização empresarial ao integrar, em um framework operacional coerente, elementos da tradição processual (Uppsala) e da tradição racional-analítica (Dunning, Anderson e Gatignon) da literatura sobre internacionalização. Seu princípio central, a progressão por portas de decisão sequenciais, condicionadas ao atendimento de condições mínimas de viabilidade, oferece uma alternativa metodologicamente fundamentada ao empirismo que ainda caracteriza grande parte das iniciativas de internacionalização de empresas brasileiras de médio porte.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1–26, 1986.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9–31, 1980.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments. Acesso em 25 fev. 2026.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **A Nova Transação Tributária da Receita Federal: Avanços Normativos, Maiores Exigências e Desafios Estratégicos**. JusNavegandi, Teresina, 11 jul. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/114803>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **Desafios Ambientais e os Créditos de Carbono**. JusNavegandi, Teresina, abr. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/113431>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

REFERÊNCIAS GERAIS DA OBRA

- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1–26, 1986.
- ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209–231, 1993.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (ApexBrasil). **Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX)**. Brasília: ApexBrasil, 2025. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/solucoes/todas-as-solucoes/programa-de-qualificacao-para-exportacao---peiex.html>. Acesso em: 21 fev. 2026.
- ASSOCIAÇÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL (AEB). **Riscos nos Negócios Globais na Atualidade**. Rio de Janeiro: AEB, 2024. Disponível em: <https://www.aeb.org.br/en/assuntos-de-interesse/2024/10/riscos-nos-negocios-globais-na-atualidade/>. Acesso em: 21 fev. 2026.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BELL, J.; BARKEMA, H. G.; VERBEKE, A. An Eclectic Model of the Choice Between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures. In: BEAMISH, P. W.; KILLING, J. P. (Org.). **Cooperative Strategies**. San Francisco: New Lexington Press, 1997. p. 32–69.
- BELLO, D. C.; GILLILAND, D. I. The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 22–38, 1997.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Decreto nº 4.311, de 23 de julho de 2002**. Promulga a Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras. Diário Oficial da União, Brasília, 24 jul. 2002.
- BRASIL. **Decreto nº 8.327, de 16 de outubro de 2014**. Promulga a Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias. Diário Oficial da União, Brasília, 17 out. 2014.
- BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, 15 ago. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 14.596, de 14 de junho de 2023**. Altera a legislação do imposto sobre a renda aplicável a preços de transferência. Diário Oficial da União, Brasília, 15 jun. 2023.
- CALDARA, D.; IACOVIELLO, M. Measuring Geopolitical Risk. **American Economic Review**, v. 112, n. 4, p. 1194–1225, 2022.
- CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (ICC). **Incoterms 2020**. Paris: ICC, 2019.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International Business: Strategy, Management, and the New Realities**. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012.

CZINKOTA, M. R. **Export Development Strategies: US Promotion Policy**. New York: Praeger, 1982.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9–31, 1980.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1–31, 1988.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization**. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

GRANT THORNTON BRASIL. **Construindo resiliência em negócios internacionais**. São Paulo: Grant Thornton, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/construindo-resiliencia-em-negocios-internacionais/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

HILL, C. W. L.; HWANG, P.; KIM, W. C. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 117–128, 1990.

HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. 1960. Tese (Doutorado) — Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1960.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments. Acesso em 25 fev. 2026.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227470275_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsiderness. Acesso em 19 fev. 2026.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit**. Boston: Houghton Mifflin, 1921. Disponível em: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2026

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124–141, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5223102_Innovation_organizational_capabilities_and_the_born-global_firm. Acesso em: 19 fev. 2026

KNEZEVIC, M. **How to Take Your Company Global in an Unpredictable Environment**. Risk Management Magazine, 7 ago. 2025. Disponível em: <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2025/08/07/how-to-take-your-company-global-in-an-unpredictable-environment>. Acesso em: 21 fev. 2026.

KOCH, A. J. Factors Influencing Market and Entry Mode Selection: Developing the MEMS Model. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 5, p. 351–361, 2001.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. Identifying Managerial Influences on Exporting. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 74–102, 2007.

LOGTRADE. **Checklist de mitigação de riscos logísticos: o que empresas de comércio exterior precisam revisar até 2026**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.logtrade.com.br/checklist-de-mitigacao-de-riscos-logisticos-o-que-empresas-de-comercio-exterior-precisam-revisar-ate-2026/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **A Nova Transação Tributária da Receita Federal: Avanços Normativos, Maiores Exigências e Desafios Estratégicos**. JusNavegandi, Teresina, 11 jul. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/114803>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **Crise da Dívida Agrária no Brasil (2022–2025)**. JusNavegandi, Teresina, 29 maio 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/114125>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **A Prescrição da Pretensão de Cobrança e seus Efeitos sobre o Direito de Resolução Contratual**. JusNavegandi, Teresina, 28 maio 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/113850>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **Direito Tributário Atual: Questões Relevantes e a Reforma Tributária no Brasil**. JusNavegandi, Teresina, abr. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/113432>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MAGÁRIO JUNIOR, W. **Desafios Ambientais e os Créditos de Carbono**. JusNavegandi, Teresina, abr. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/113431>. Acesso em: 21 fev. 2026.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias (CISG)**. Viena: ONU, 1980.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras (Convenção de Nova York)**. Nova York: ONU, 1958.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations**. Paris: OCDE, 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **BEPS Actions**. Paris: OCDE, 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org/tax/beps/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

SARBANES, P. **The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Background, Analysis and Effects**. Washington: Congressional Research Service, 2015.

SEBRAE. **Como minimizar riscos e vender seus produtos no comércio exterior**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-minimizar-riscos-e-vender-seus-produtos-no-comercio-exterior>. Acesso em: 21 fev. 2026.

SHAPIRO, A. C. **Multinational Financial Management**. 10. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Global Risks Report 2024**. Geneva: WEF, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>. Acesso em: 21 fev. 2026.

ZAHEER, S. Overcoming the Liability of Foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341–363, 1994

REALIZAÇÃO:

Aurum
EDITORA

CNPJ: 589029480001-12
contato@aurumeditora.com
(41) 98792-9544
Curitiba - Paraná
www.aurumeditora.com