

## CAPÍTULO 15

### DESAFIOS E TENDÊNCIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

**Ana Luisa Gordiano de Carvalho**

Graduada em Comércio Exterior pela Universidade Salvador (UNIFACS),  
Especialista em Gestão Empresarial,  
Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Focus

---

#### RESUMO

A gestão estratégica do comércio internacional ganha relevância no contexto globalizado, dada a crescente interconexão das economias. O comércio internacional, apesar de teoricamente simples, é complexo por fatores como corrupção, instabilidade política e terrorismo. A globalização traz riscos adicionais, enfatizando a importância da gestão de riscos para a segurança econômica. A pandemia de COVID-19 intensificou desequilíbrios de poder, culminando em protecionismo nacional e mudanças nas estratégias empresariais. Por outro lado, uma gestão eficaz pode proporcionar um ambiente de concorrência equitativo e impulsionar o crescimento econômico. Além disso, a gestão do conhecimento é vital para o planejamento estratégico. Desafios específicos surgem no comércio pós-soviético, incluindo conflitos e dependência de tecnologias ocidentais.

**Palavras-chave:** Globalização, Gestão estratégica, Comércio internacional, Protecionismo, Pandemia de COVID-19.

#### INTRODUÇÃO

A gestão estratégica do comércio internacional é uma área de crescente importância no cenário globalizado atual. À medida que as economias se tornam mais interconectadas, a necessidade de uma gestão eficaz e estratégica do comércio internacional torna-se crucial. No entanto, essa tarefa é permeada por desafios e tendências emergentes que moldam constantemente o panorama do comércio global.

O comércio internacional, em sua essência, envolve a troca de bens e serviços entre países. Esta troca, embora pareça simples em teoria, é complexa, na prática devido a uma série de fatores. Nezhyya, Zaremba e Mysiuk (2021) destacam que, em um ambiente de comércio internacional, as empresas enfrentam desafios como corrupção, instabilidade política e terrorismo. Além disso, com a crescente tendência da globalização, as

empresas enfrentam riscos específicos, tornando a gestão de riscos extremamente vital para a segurança econômica.

O impacto da pandemia de COVID-19 também revisitou novos desafios para o comércio internacional. Segundo um estudo de 2021, a pandemia intensificou desequilíbrios de poder preexistentes, levando a um maior protecionismo nacional e alterando as estratégias de gestão de crises das empresas durante a pandemia (Missing, 2021).

No entanto, apesar dos desafios, existem oportunidades significativas. Ge (2022) argumenta que a gestão eficaz por parte dos departamentos governamentais e organizações é crucial para proporcionar um ambiente de concorrência justo e harmonioso para as atividades comerciais. A capacidade de prever mudanças no comércio de importação e exportação e formular políticas preferenciais direcionadas é de grande importância para avaliar o desenvolvimento da economia nacional e promover seu crescimento.

A gestão estratégica do comércio internacional é uma área dinâmica e em constante evolução. Com a abordagem e estratégia corretas, as empresas podem não apenas navegar com sucesso no complexo mundo do comércio internacional, mas também prosperar e crescer.

A gestão estratégica do comércio internacional enfrenta uma série de desafios em um mundo globalizado. Com a crescente interconexão das economias, as empresas são confrontadas com obstáculos que vão desde a instabilidade política até riscos associados à globalização (Nezhyva, Zaremba & Mysiuk, 2021). Além disso, a recente pandemia de COVID-19 intensificou desequilíbrios de poder preexistentes e levou a um aumento do protecionismo nacional, alterando significativamente as práticas e atitudes de negócios internacionais (Missing, 2021). Diante desse cenário, surge a problemática: Como as empresas podem adaptar suas estratégias de gestão para enfrentar os desafios emergentes do comércio internacional e aproveitar as oportunidades em um ambiente em constante mudança?

## **JUSTIFICATIVA**

A gestão estratégica do comércio internacional enfrenta uma série de desafios e tendências emergentes. Em primeiro lugar, a gestão do conhecimento tem se destacado como uma ferramenta fundamental para melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e a criatividade e promover a inovação em ambientes organizacionais. Esta gestão é essencial para fornecer conhecimento valioso e informações que reforçam

o planejamento estratégico, conforme destacado por Rossidis Ioannis e Dimitrios Belias (2020).

Além disso, o comércio internacional no espaço pós-soviético, especialmente dentro da União Econômica Eurasiática (EAEU), apresenta desafios como a baixa eficiência da estrutura institucional e conflitos econômicos e políticos entre os países membros. A dependência de tecnologias ocidentais em algumas indústrias-chave também é uma preocupação, como observado por V. Kot et al.(2022).

A evolução do conceito de gestão estratégica também é digna de nota. Ao longo dos anos, várias escolas e abordagens surgiram, indicando diferentes fatores que permitem o sucesso na gestão estratégica, desde a definição de objetivos de longo prazo até a utilização de oportunidades e criação de inovação, conforme discutido por Tomasz Kafel e B. Ziębicki(2021).

Em um ambiente de comércio internacional, é vital operar eficientemente e atrair investimentos. Os desafios, como corrupção, instabilidade política e terrorismo, são amplificados. Com a globalização, as empresas enfrentam uma variedade de desafios com riscos específicos, tornando essencial uma abordagem eficaz de avaliação e gestão de riscos, como apontado por M. Nezhyva, O. Zaremba e V. Mysiuk(2021).

A digitalização e a inovação têm desempenhado um papel fundamental na gestão estratégica do comércio internacional. A transformação digital, por exemplo, apresenta tanto desafios quanto oportunidades para as organizações. As empresas estão adaptando seus modelos de negócios à digitalização e às tendências de sustentabilidade, buscando oferecer benefícios não apenas para si mesmas, mas também para os clientes e a sociedade em geral (C. Troise et al., 2022).

Além disso, a relação entre comércio internacional e desenvolvimento inovador de um país é crucial. Uma análise bibliométrica das publicações relacionadas ao comércio internacional e inovações revelou uma ligação funcional entre o comércio internacional e o nível de desenvolvimento inovador de um país. Esta ligação é significativa, pois indica que o desenvolvimento inovador de um país pode influenciar sua posição no campo do comércio internacional Lamiya Huseynova & A.S. Huseynov(2022)

A pandemia de COVID-19 também trouxe desafios significativos para a gestão de recursos humanos (RH) em empresas em todo o mundo. As organizações tiveram que se adaptar a novas formas de trabalho, como o trabalho remoto, e enfrentar desafios como o medo e

o estresse no local de trabalho, a redução da produtividade dos funcionários e problemas no trabalho em equipe devido ao trabalho remoto. Nesse contexto, a gestão de RH teve que ser reinventada para responder adequadamente a esses novos problemas e desafios (Agneš Slavic´ et al., 2021).

A pandemia de COVID-19 também intensificou tendências sociais preexistentes, como a concentração de riqueza e poder e o domínio de grandes empresas e tecnologias. A devastação das economias dos países em desenvolvimento revelou sua dependência do comércio com países mais ricos e empresas multinacionais, que podem cortar sua lealdade impiedosamente por interesse próprio.

## **OBJETIVO GERAL**

Analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, os desafios e tendências na gestão estratégica do comércio internacional, considerando as transformações digitais, inovações e impactos da pandemia de COVID-19.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar, através da literatura, os principais desafios enfrentados pelas organizações no âmbito da gestão estratégica do comércio internacional nos últimos anos.
2. Compreender o papel da digitalização e inovação na transformação dos modelos de negócios e estratégias de comércio internacional.
3. Avaliar os impactos da pandemia de COVID-19 na gestão estratégica do comércio internacional, especialmente em relação à gestão de recursos humanos e adaptações necessárias.
4. Examinar a relação entre o desenvolvimento inovador de países e sua posição no comércio internacional, conforme evidenciado na literatura.
5. Propor, com base nos achados bibliográficos, recomendações para empresas e gestores que buscam aprimorar sua gestão estratégica no contexto do comércio internacional atual.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O cenário global do comércio internacional tem passado por rápidas transformações nas últimas décadas. As alianças estratégicas, por exemplo, têm atraído considerável atenção tanto da indústria quanto do meio acadêmico. No entanto, devido à rápida evolução tecnológica, mercados saturados e globalização dos negócios, o ambiente estratégico das empresas está mudando rapidamente (He et al., 2023).

Um dos principais desafios enfrentados é a desglobalização do mercado, marcada por eventos como o Brexit, a guerra comercial entre EUA e China, a pandemia da COVID-19 e conflitos como a guerra na Ucrânia. Essas mudanças fundamentais e rápidas no ambiente mais amplo exigem uma revisão das percepções teóricas e práticas (He et al., 2023).

Além disso, iniciativas de negócios internacionais, como a Iniciativa Belt and Road proposta pela China em 2013, têm aprofundado a cooperação econômica estratégica entre os países ao longo da rota. Essa iniciativa tem contribuído positivamente para o desenvolvimento da integração econômica regional e para a exportação e troca em áreas como tecnologia, cultura e educação (Qiao, 2023).

Os sistemas agroalimentares em todo o mundo também enfrentam desafios de choques de curto prazo e mudanças de oferta e demanda de longo prazo. A necessidade de transformação para sistemas agroalimentares mais sustentáveis e resilientes tornou-se central para a indústria agroalimentar e tomadores de decisão políticos (Mao, Shanoyan & Brooks, 2023).

A gestão estratégica do comércio internacional enfrenta desafios e tendências emergentes que exigem uma abordagem adaptativa e inovadora para garantir a sustentabilidade e resiliência em um ambiente global em constante mudança.

A Iniciativa Belt Road (BRI) da China é um programa ambicioso para conectar a Ásia com a Europa, África e América Latina através de redes de transporte terrestre e marítimo. O objetivo é avançar na integração econômica, aumentar o comércio e estimular o crescimento. A Ucrânia, devido à sua localização estratégica na BRI, perto da interseção da Europa e da Ásia, é vista como um potencial “portal para a Europa”. No entanto, a invasão da Ucrânia pela Rússia está tendo um efeito disruptivo e apresenta inúmeros desafios para a Iniciativa. Isso afetou alguns dos pilares e objetivos gerais da BRI. Atualmente, a conectividade da infraestrutura está sendo prejudicada por desenvolvimentos como

menos opções de financiamento, menor cooperação internacional e choques geopolíticos. Além disso, o comércio sem impedimentos via BRI está sendo afetado à medida que a guerra causa interrupções nas cadeias globais de valor, enfraquece o livre comércio e intensifica a insegurança alimentar e energética (Mendez, Forcadell & Horiachko, 2022).

Por outro lado, a Z Energy Limited, uma empresa de combustíveis da Nova Zelândia, tem enfrentado desafios relacionados à energia elétrica. Embora a empresa tenha tentado responder positivamente às variações do mercado e esteja otimista quanto ao futuro, os resultados são menos prováveis de serem otimistas. Do ponto de vista macroeconômico, a Z é significativamente influenciada pelos preços globais do petróleo bruto e pelas taxas de câmbio, sendo sensível às mudanças nas condições de mercado (Wang, 2021).

Além disso, a pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo nas atitudes e práticas de negócios internacionais. A pandemia intensificou tendências sociais preexistentes, como a concentração de riqueza e poder e o domínio de grandes empresas e tecnologias. A devastação das economias dos países em desenvolvimento revelou o quão dependentes eles são do comércio com países mais ricos e empresas multinacionais (Missing, 2021).

## **DESAFIOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

O comércio internacional tem sido um pilar fundamental da economia global, permitindo a troca de bens, serviços e capital entre países. No entanto, a gestão estratégica desse comércio enfrenta desafios significativos, especialmente à luz das rápidas mudanças no ambiente global.

As alianças estratégicas têm sido uma ferramenta crucial para empresas e países navegarem no cenário complexo do comércio internacional. No entanto, com a rápida evolução tecnológica, mercados saturados e a globalização dos negócios, o ambiente estratégico está mudando rapidamente. Eventos como o Brexit, a guerra comercial entre EUA e China, a pandemia da COVID-19 e conflitos como a guerra na Ucrânia têm desafiado as noções tradicionais de alianças estratégicas (He et al., 2023).

A Iniciativa Belt and Road (BRI) da China, proposta em 2013, é um

exemplo de uma tentativa de aprofundar a cooperação econômica estratégica entre os países. Esta iniciativa visa promover a integração econômica regional e facilitar as exportações e trocas em áreas como tecnologia, cultura e educação. No entanto, a implementação da BRI enfrenta desafios, especialmente no contexto do direito comercial internacional (Qiao, 2023).

Os sistemas agroalimentares globais também enfrentam desafios significativos. A necessidade de transformação para sistemas mais sustentáveis e resilientes é evidente. Inovações tecnológicas em áreas como gestão da cadeia de abastecimento, proteção ambiental e melhoria da nutrição têm o potencial de desempenhar um papel catalisador nessa transformação (Mao, Shanoyan & Brooks, 2023).

Além disso, a contestação discursiva entre as instituições da UE sobre o conceito de “soberania estratégica” afeta o equilíbrio institucional entre elas. A crise tem inclinado o equilíbrio institucional da UE em favor do nível supranacional de regulação (Romanova & Mazanik, 2022).

## **DIGITALIZAÇÃO E O COMÉRCIO ELETRÔNICO TRANSFRONTEIRIÇO**

A era da economia digital trouxe consigo uma revolução no comércio internacional, com o comércio eletrônico transfronteiriço emergindo como um dos principais impulsores da globalização digital. Este fenômeno tem desempenhado um papel estratégico no crescimento do comércio mundial, mas também apresenta desafios significativos.

A digitalização do comércio internacional tem sido impulsionada por iniciativas como a Iniciativa Belt and Road da China, que busca acelerar o desenvolvimento da indústria de comércio eletrônico transfronteiriço. No entanto, o crescimento do comércio eletrônico é acompanhado por desafios, especialmente no contexto da infraestrutura logística. A análise empírica sugere que a infraestrutura logística tem sido o fator chave para o desenvolvimento sustentável do comércio eletrônico transfronteiriço (Gurbanova & Wang, 2023).

Além disso, a política de comércio eletrônico transfronteiriço tem contribuído significativamente para o crescimento do valor, preço e quantidade de importações na China. A eficácia da política é determinada pela tecnologia digital e pelo desenvolvimento, e os efeitos heterogêneos entre os países de origem das importações e as regiões de importação doméstica indicam um efeito de desigualdade crescente do

comércio eletrônico e da economia digital (Zhang, Zhang & Zhao, 2023).

A digitalização da moeda também está se tornando uma tendência global, com a moeda digital desempenhando um papel importante nos pagamentos de comércio trans- fronteiro. A análise dos dados de comércio eletrônico entre a China e a ASEAN sugere que a promoção da supervisão padronizada da moeda digital e a melhoria dos acordos de swap de moeda bilateral são essenciais para a cooperação transfronteiriça da moeda digital RMB (Yao & Wang, 2023).

## **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

A inovação tecnológica tem sido um dos principais impulsionadores da transformação no comércio internacional. Com a crescente digitalização e a revolução da Indústria 4.0, as empresas estão cada vez mais adotando tecnologias avançadas para otimizar suas operações e alcançar mercados globais.

A Iniciativa Belt and Road (BRI) da China, por exemplo, tem como objetivo promover a cooperação econômica e a conectividade entre países. Uma parte fundamental dessa iniciativa é a construção de zonas de livre comércio (FTZs) que visam facilitar o comércio internacional. No entanto, a inovação tecnológica, particularmente no domínio do comércio eletrônico, tem um papel crucial a desempenhar para maximizar o potencial dessas zonas. A pesquisa sugere que a construção de FTZs tem um impacto positivo no comércio eletrônico, segurança alimentar e inovação tecnológica, especialmente quando considerados fatores como compatibilidade cultural e inclusão social (Guo, 2023).

Além disso, a gestão estratégica em empresas de mineração tem visto a inovação tecnológica como uma forma de otimizar seus sistemas de manutenção. A implementação de práticas de gestão estratégica centradas na inovação tecnológica pode melhorar a produtividade, sustentabilidade e competitividade dessas empresas (Castillo Perdomo et al., 2023).

A inovação tecnológica também tem um papel fundamental na gestão de propriedade intelectual das empresas. A gestão estratégica da propriedade intelectual, vista sob a perspectiva da inovação tecnológica, pode melhorar significativamente o desempenho da inovação tecnológica e, por sua vez, impulsionar a rentabilidade das empresas (Wu, 2022).



## **CULTURA E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

A cultura desempenha um papel fundamental nas negociações internacionais, influenciando as abordagens, estilos e expectativas dos negociadores. Em um mundo globalizado, onde as transações comerciais cruzam fronteiras e envolvem múltiplas culturas, entender as nuances culturais tornou-se essencial para a gestão estratégica eficaz do comércio internacional.

A negociação internacional de negócios é uma parte indispensável do comércio transfronteiriço. Estratégia, psicologia e contexto social são três fatores críticos em tais negociações. A estratégia abrange o trabalho preparatório antes da negociação, enquanto a psicologia envolve compreender as atividades mentais da outra parte. O contexto social, por sua vez, engloba o país e o background cultural do negociador. Notavelmente, as diferenças culturais entre o Oriente e o Ocidente influenciam as prioridades e hábitos de negociação, exigindo estratégias adaptadas para enfrentar situações econômicas variadas. Duas estratégias principais, a distributiva e a abrangente, são frequentemente empregadas, cada uma com intenções e comportamentos distintos. O Modelo de Brett oferece uma conexão valiosa entre diferenças culturais e prioridades de negociação, permitindo uma análise mais profunda das negociações em diferentes contextos culturais (Chen, 2023).

Além disso, a gestão estratégica nas empresas de mineração tem incorporado a cultura como um elemento-chave em suas estratégias de negociação, reconhecendo a importância de abordagens culturalmente sensíveis para otimizar sistemas de manutenção e melhorar a produtividade (Castillo Perdomo et al., 2023).

## **REFLEXÕES SOBRE O FUTURO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

O comércio internacional, como um pilar da economia global, está em constante evolução, impulsionado por inovações tecnológicas, mudanças geopolíticas e transformações culturais. As reflexões sobre o futuro da gestão estratégica neste domínio são essenciais para antecipar desafios e capitalizar oportunidades.

A internacionalização, com sua ênfase na importância do enraizamento em processos de internacionalização, destaca a

necessidade de mapear pesquisas, identificar tendências principais e propor futuras linhas de investigação. A revisão bibliométrica sugere que a internacionalização é crucial nos contextos de negócios atuais, tanto em termos de desenvolvimento das atividades das empresas quanto em suas redes de relacionamento locais. Quatro clusters principais emergem como tendências na literatura: gestão estratégica internacional, networking através de joint ventures internacionais, empreendedorismo internacional e comércio e relações internacionais (Rocha, Marques & Galvão, 2022).

Além disso, a interconexão entre turismo e transporte aéreo civil, dois setores profundamente afetados pela crise da COVID-19, destaca a necessidade de gestão estratégica e de crises como pilares principais para a recuperação. A atenção é focada na gestão de crises do setor público em termos de definição e implementação de estratégias de reconstrução, na interconexão dos setores de turismo e transporte aéreo e na cooperação no ambiente internacional (Ploch & Palatková, 2022).

Finalmente, as pequenas empresas, que formam a espinha dorsal de muitas economias, têm a capacidade de se recuperar do impacto da pandemia global e se tornar mais sustentáveis. Reconstruir forças internas e desenvolver novas capacidades permitirá a elaboração de estratégias relevantes para capitalizar as futuras oportunidades oferecidas pelo comércio internacional (“Surviving a major crisis”, 2022).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **RESULTADOS**

**Evolução da Gestão Estratégica no Comércio Internacional:** A literatura recente destaca uma evolução significativa na gestão estratégica do comércio internacional. Com a crescente globalização e a revolução digital, as empresas estão adotando abordagens mais integradas e tecnologicamente avançadas para otimizar suas operações e alcançar mercados globais. A Iniciativa Belt and Road da China, por exemplo, tem enfatizado a construção de zonas de livre comércio para facilitar o comércio internacional, com um foco particular no comércio eletrônico e na inovação tecnológica (Guo, 2023; Zhang et al., 2023).

**Impacto da Cultura nas Estratégias de Negociação:** A cultura desempenha um papel crucial nas negociações internacionais, influenciando as abordagens e expectativas dos negociadores. A análise

bibliométrica sugere que a internacionalização é fundamental nos contextos de negócios atuais, com ênfase na importância do enraizamento em processos de internacionalização (Rocha, Marques & Galvão, 2022).

## **DISCUSSÕES**

**Digitalização e Comércio Eletrônico Transfronteiriço:** A digitalização tem revolucionado o comércio internacional, com o comércio eletrônico transfronteiriço emergindo como um impulsionador chave. No entanto, essa tendência também apresenta desafios, especialmente em termos de infraestrutura logística e políticas de comércio eletrônico. A análise empírica sugere que a infraestrutura logística é um fator determinante para o desenvolvimento sustentável do comércio eletrônico transfronteiriço (Gurbanova & Wang, 2023).

**Desafios Futuros e Reflexões:** A literatura sugere que, enquanto o comércio internacional continua a evoluir, surgirão novos desafios e oportunidades. A gestão estratégica, portanto, precisará ser adaptativa e proativa, levando em consideração fatores como inovações tecnológicas, mudanças geopolíticas e nuances culturais. Além disso, a interconexão entre setores, como turismo e transporte aéreo civil, destaca a necessidade de uma abordagem holística e integrada à gestão estratégica (Ploch & Palatková, 2022).

## **METODOLOGIA**

### **DEFINIÇÃO DO TEMA E OBJETIVO DO ARTIGO**

Este artigo visa explorar os desafios e tendências na gestão estratégica do comércio internacional, utilizando uma abordagem que engloba uma revisão bibliográfica extensiva sobre o tema.

### **BUSCA BIBLIOGRÁFICA**

A busca bibliográfica será realizada em bases de dados acadêmicas reconhecidas, como Scopus, Web of Science, Google Scholar, entre outras, utilizando palavras-chave como “gestão estratégica”, “comércio internacional”, “desafios”, “tendências”, e termos correlatos.

## **SELEÇÃO DOS DOCUMENTOS**

Serão identificados artigos, teses, dissertações e outros documentos acadêmicos que sejam pertinentes e atuais, que abordem os desafios e tendências na gestão estratégica do comércio internacional. A seleção será baseada na relevância do conteúdo, metodologia empregada, referências citadas e autoridade dos autores no campo da gestão estratégica e comércio internacional.

## **ANÁLISE DOS DOCUMENTOS**

Cada documento selecionado será examinado para identificar as principais discussões, teorias e resultados apresentados sobre os desafios e tendências na gestão estratégica do comércio internacional, avaliando as abordagens e contribuições dos autores para o entendimento do tema.

## **ORGANIZAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS**

Os documentos serão classificados com base nos principais temas e subtemas identificados, tais como “desafios da gestão estratégica no comércio internacional”, “tendências emergentes no comércio internacional”, “impacto da tecnologia na gestão estratégica do comércio”, entre outros.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Será conduzida uma discussão crítica dos resultados encontrados, estabelecendo conexões com a literatura existente e debatendo suas implicações para a gestão estratégica do comércio internacional. Lacunas na literatura existente serão identificadas e direções futuras para a pesquisa serão recomendadas.

## **CONCLUSÃO**

À medida que o cenário global evolui, a gestão estratégica do comércio internacional enfrenta desafios sem precedentes. A recente pandemia da COVID-19, por exemplo, desafiou as expectativas de estabilização dos mercados e economias, demonstrando a volatilidade e a incerteza inerentes ao comércio global (Iancu & Dinicu, 2023). Além das consequências econômicas diretas, eventos geopolíticos, como conflitos e instabilidades financeiras, amplificaram a complexidade do ambiente de negócios internacionais.

A relevância da gestão estratégica torna-se ainda mais crítica. As organizações devem não apenas reagir às mudanças, mas também antecipar e se adaptar proativamente a um ambiente em constante mudança. A capacidade de uma organização de entender seu ambiente externo, avaliar suas próprias capacidades e adaptar-se estrategicamente será crucial para seu sucesso a longo prazo (Iancu & Dinicu, 2023).

A gestão estratégica do comércio internacional não é apenas sobre navegar pelos desafios atuais, mas também sobre preparar-se para as incertezas do futuro. As organizações que adotarem uma abordagem proativa e adaptável estarão melhor posicionadas para prosperar em um mundo cada vez mais interconectado e imprevisível.

A gestão estratégica do comércio internacional, em sua essência, é uma dança contínua entre adaptação e antecipação. No mundo pós-pandêmico, essa dança tornou-se ainda mais complexa, com a estabilidade econômica permanecendo elusiva e eventos geopolíticos adicionando camadas de incerteza (Iancu & Dinicu, 2023). No entanto, a complexidade não é o único desafio. A globalização, especialmente no setor de aviação, apresenta desafios específicos para a gestão estratégica. A política de formação de estratégias para empresas se internacionalizarem é uma forma crucial de gestão estratégica, visando o crescimento de longo prazo da eficiência com a minimização de riscos (Gurina & Podrieza, n.d.). Esta política é especialmente relevante para países como a Ucrânia, que buscam harmonizar sua cooperação com entidades maiores como a UE e a OTAN e melhorar as condições para a exportação de seus bens no cenário internacional.

O sucesso em qualquer negócio baseia-se essencialmente em conhecer e aproveitar ao máximo as capacidades da organização e adaptar-se adequadamente às mudanças nas condições externas (Iancu & Dinicu, 2023). A gestão estratégica, portanto, continua sendo

relevante, mesmo em um contexto complexo e fluido, e as organizações devem estar preparadas para enfrentar os desafios emergentes e aproveitar as oportunidades que surgem.

A integração com a economia global oferece oportunidades para taxas mais altas de crescimento econômico. No entanto, essa integração também exige uma formação e desenvolvimento claros do potencial de exportação, tanto para países inteiros quanto para empresas individuais (Gurina & Podrieza, n.d.). Portanto, a regulação do potencial de exportação deve ser uma meta estratégica da política econômica de um país.

A gestão estratégica do comércio internacional é uma tarefa multifacetada que exige uma combinação de visão, adaptabilidade e uma compreensão profunda das nuances do cenário global. As organizações e países que conseguirem equilibrar eficazmente esses elementos estarão bem posicionados para não apenas enfrentar os desafios do presente, mas também capitalizar as oportunidades do futuro.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

IANCU, D.; DINICU, A. Strategic Management in a Complex Geopolitical and Economic Context. 2023. Disponível em: <<https://sciendo.com/pdf/10.2478/kbo-2023-0019>>. Acesso em: 15 out. 2023.

GURINA, G.; PODRIEZA, S. Globalization challenges of strategic management of the export potential of aviation complex enterprises. s.d. Disponível em: <[https://smart-scm.org/wp-content/uploads/19-23\\_j\\_hurina.pdf](https://smart-scm.org/wp-content/uploads/19-23_j_hurina.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2023.

ROCHA, R.; MARQUES, C.; GALVÃO, A. Embeddedness in internationalization: Knowledge map and research agenda proposal. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1177/07316844211047161>>. Acesso em: 15 out. 2023.

PLOCH, J.; PALATKOVÁ, M. Strategic Management and Crises Management as the Main Pillars of Recovery in the International Tourism and Civil Aviation Transport. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.2478/crdj-2022-0003>>. Acesso em: 15 out. 2023.

Surviving a major crisis. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1108/sd-12-2021-0170>

>. Acesso em: 15 out. 2023.

CHEN, Y. The influence of different cultures on international business negotiations & Strategies. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.54097/hbem.v10i.8033>>. Acesso em: 15 out. 2023.

CASTILLO PERDOMO, A. et al. Strategic Management Plan for Maintenance in Mining Companies As A Form of Technological Innovation. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.15379/ijmst.v10i2.1212>>. Acesso em: 15 out. 2023.

GUO, B. The impact of free trade zone construction (FTZs) on food security under the “Belt and Road” strategy and influencing e-commerce and technological innovation. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.55267/iadt.07.13492>>. Acesso em: 15 out. 2023.

WU, S. Research on the Implementation Path of Enterprise Strategic Property Management from the Perspective of Technological Innovation. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1142/s0219649222500915>>. Acesso em: 15 out. 2023.

GURBANOVA, N.; WANG, Z. The Chinese Experience of Developing Cross-Border E-Commerce Under the “Belt and Road” Framework: Factors, Challenges, and Solutions. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.4018/jgim.321185>>. Acesso em: 15 out. 2023.

ZHANG, L.; ZHANG, Y.; ZHAO, C. The Impact of Cross-Border E-Commerce Policy on Imports: Evidence From China. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.4018/jgim.321178>>. Acesso em: 15 out. 2023.

YAO, J.; WANG, S. A Study on the Integration Path of China-ASEAN Digital RMB Cross-border E-commerce in the Context of Big Data. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.54097/ehss.v16i.9773>>. Acesso em: 15 out. 2023.

MENDEZ, Á.; FORCADELL, F. J.; HORIACHKO, K. Russia–Ukraine crisis: China's Belt Road Initiative at the crossroads. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1057/s41291-022-00195-1>>. Acesso em: 15 out. 2023.

WANG, H. Integrated Performance Evaluation and Strategic Implication Report on Z Energy Limited. 2021. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.25236/AJBM.2021.030705>>. Acesso em: 15 out. 2023.

MISSING, D. Reflections on the COVID-19 pandemic's human challenges. 2021. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1108/sd-06-2021-0057>>. Acesso em: 15 out. 2023.

HE, Q.; MEADOWS, M.; ANGWIN, D. N.; GOMES, E.; CHILD, J. Problematizing Strategic Alliance Research: Challenges, Issues and

Paradoxes in the New Era. 2023. Disponível em:

<<https://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12353>>. Acesso em: 15 out. 2023.

QIAO, Y. A Primary Analysis of the Global Economic Cooperation Model in the Context of International Business Law - a Study of the Belt and Road Initiative. 2023. Disponível em:

<<https://dx.doi.org/10.54254/2754-1169/8/20230295>>. Acesso em: 15 out. 2023.

MAO, R.; SHANOYAN, A.; BROOKS, K. Editorial. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.22434/ifamr2023.x001>>. Acesso em: 15 out. 2023.

ROMANOVA, T.; MAZANIK, S. V. Coordinative Discourse of Strategic Sovereignty Tilting the European Union's Institutional Balance. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.24833/2071-8160-2022-5-86-79-112>>. Acesso em: 15 out. 2023.

TROISE, C.; TANI, M.; MATRICANO, D.; FERRARA, E. Guest editorial: Digital transformation, strategic management and entrepreneurial process: dynamics, challenges and opportunities. 2022. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-08-2022>

-363/full/pdf?title=guest-editorial-digital-transformation-strategic-management-and-entrepreneurial-process-dynamics-challenges-and-opportunities>. Acesso em: 15 out. 2023.

HUSEYNOVA, L.; HUSEYNOV, A. S. Management of International Trade in the Context of Ensuring Innovative Development. 2023. Disponível em: <[https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2023/03/A675-2023-08\\_Huseynova-et-al\\_.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2023/03/A675-2023-08_Huseynova-et-al_.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2023.

SLAVIĆ, A.; POÓR, J.; BERBER, N.; ALEKSIĆ, M. Human Resource Management in the Time of Covid-19 Pandemic: Trends and Challenges. 2021. Disponível em: <<https://sm.ef.uns.ac.rs/index.php/proceedings/article/download/124/232>>. Acesso em: 15 out. 2023.

ROSSIDIS, I.; BELIAS, D. COMBINING STRATEGIC MANAGEMENT WITH KNOWLEDGE MANAGEMENT: TRENDS AND INTERNATIONAL PERSPECTIVES. 2020. Disponível em:

<<https://econjournals.com/index.php/irmm/article/download/9621/pdf>>.

Acesso em: 15 out.

2023.

KOT, V.; BARSUKOVA, A.; STRIELKOWSKI, W.; KRIVKO, M.; SMUTKA, L. International



Trade in the Post-Soviet Space: Trends, Threats, and Prospects for the Internal Trade within the Eurasian Economic Union. 2022. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/1911-8074/16/1/16/pdf?version=1673928032>>. Acesso em: 15 out. 2023.

KAFEL, T.; ZIEBICKI, B. Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. Disponível em: <[https://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol17/issue2/JEMI\\_Vol17\\_Issue2\\_2021\\_Article1.pdf](https://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/all-issues/vol17/issue2/JEMI_Vol17_Issue2_2021_Article1.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2023.

NEZHYVA, M.; ZAREMBA, O.; MYSIUK, V. International trade risk management under the impact of globalization. 2021. Disponível em: <[https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/22/shsconf\\_eecme2021\\_01016.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/22/shsconf_eecme2021_01016.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2023.

MISSING, D. Reflections on the COVID-19 pandemic's human challenges. 2021. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1108/sd-06-2021-0057>>. Acesso em: 15 out. 2023.

GE, D. Challenges of International Trade and Government Governance from the Perspective of Economic Globalization. 2022. Disponível em: <<https://downloads.hindawi.com/journals/am/2022/5157048.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2023.