



RAFAEL POZAS

Rafael Pozas é Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Internacionalização pela Unisinos. Como consultor internacional, desenvolve atividades de treinamento de adaptação cultural para expatriados brasileiros e estrangeiros, e ministra palestras sobre negócios internacionais tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos. É membro da Brazilian American Chamber of Commerce of Florida (BACCF), professor da ESPM e da FGV, e sócio-diretor da empresa Cláudio Pozas Construções e incorporações.

O CAMINHO DA INTERNACIONALIZAÇÃO E AS DIMENSÕES CULTURAIS

O fenômeno da globalização vem modificando constantemente a estrutura do cenário econômico internacional. O processo de internacionalização é visto hoje como uma estratégia essencial para a sobrevivência e o desenvolvimento dos negócios entre as empresas.

No processo de internacionalização a empresa pode obter uma série de benefícios. Entre eles, o ganho de conhecimento através do contato mais próximo com os mercados inovadores, ganho de competitividade internacional se relacionando com stakeholders mais qualificados e exigentes, e crescimento do seu faturamento, na medida em que penetra em novos mercados.

A partir da abertura da economia em 1990 e da estabilização do Real em 1994, o Brasil começou a reunir condições para participar mais ativamente do mercado internacional. No

entanto, a participação brasileira no mercado internacional ainda é modesta, se comparada com a participação dos demais países emergentes, casos da Rússia, Índia e China.

Entre as empresas brasileiras que participam do mercado internacional, o grau de internacionalização ainda é pequeno, ou seja, as empresas brasileiras encontram-se nas fases iniciais do processo e adotam estratégias menos complexas onde os investimentos são pequenos, os riscos são menores e não há controle e informação sobre os mercados-alvo.

Sugere-se que o grau de internacionalização das empresas brasileiras ainda seja baixo porque o Brasil é um país com um mercado interno com grande potencial de consumo, está distante dos principais centros econômicos do mundo e a grande maioria das empresas têm dificuldades em entender e se adaptar com as diferenças

culturais existentes em outros países.

Neste cenário, é possível apontar as diferenças culturais como principal obstáculo no processo de internacionalização. Tais diferenças têm um peso relativamente importante no processo de internacionalização das empresas brasileiras, e, por isso, o aprendizado das peculiaridades e das diferenças de cada país pode ser o ponto de partida para a escolha de uma estratégia adequada de inserção no mercado internacional.

Rocha (2003) desenvolveu um estudo para descobrir as razões pelas quais as empresas brasileiras não se internacionalizaram. Segundo a autora, a cultura brasileira programou-se para ser uma cultura relacional, e os brasileiros, de forma geral, tenderiam a verem-se mais distantes do que próximos da maioria dos povos. Para a autora o brasileiro vê a família como a única instituição em que pode con-

fiar, e que é natural que as empresas sejam construídas como extensões da família. Por isso, o controle familiar do empreendimento é requisito fundamental, não se admitindo compartilhar tal controle com estranhos à família. Para que o brasileiro aceite um estrangeiro como “parte da casa”, é necessário transformá-lo em amigo. Para isso, é preciso que se desenvolva um relacionamento à base de confiança, completa a autora.

Seguindo nesta mesma linha, Johanson & Vahlne (2009) apontaram as redes de relacionamento como fator chave no processo de internacionalização. As empresas que estão na rede internacional (insiderships) possuem capital social, ou know-how, dos mercados externos e compartilham este conhecimento na rede facilitando o entendimento das diferenças culturais e aumentando a velocidade de penetração da empresa no mercado. Para os autores, a empresa, primeiro, internacionaliza os seus contatos e depois os seus negócios.

O que as empresas podem fazer para diminuir o impacto das diferenças culturais nos seus negócios com o mercado externo? É preciso identificar os setores da empresa que sofrem mais com o choque cultural. É possível relacionar os aspectos culturais em três diferentes dimensões dentro da empresa. São elas a Dimensão da Cultura Organizacional, a Dimensão da Cultura do Executivo e/ou Empreendedor, e a Dimensão da Cultura do Mercado-Alvo.

A internacionalização é um processo o qual as empresas brasileiras não podem mais ignorar sob pena de perder competitividade no cenário global.

A Dimensão Cultura Organizacional trata dos aspectos relacionados à dificuldade que alguns gestores, ou acionistas, têm de aceitar o processo de internacionalização como um fenômeno irreversível que precisa ser entendido para que suas empresas não corram o risco de perder competitividade no cenário global. A dificuldade de aceitar isto reside no fato que a internacionalização é um fenômeno de alto risco que tira o gestor da sua “zona de conforto”, exigindo investimentos e retornos de médio a longo prazo. Para se transformar em uma empresa global é necessário investir em planejamento estratégico e capacitação dos gestores e colaboradores. Chama-se Dimensão da Cultura Organizacional porque é a cultura do acionista ou do gestor da empresa que irá influenciar na visão global da organização e no grau de internacionalização da empresa.

A Dimensão Cultura do Executivo e/ou Empreendedor trata dos aspectos relacionados com a preparação do indivíduo para enfrentar as diferenças culturais. No caso dos executivos, são comuns problemas relacionados às

dificuldades com a adaptação de viver em outro país com a família, e no caso dos empreendedores, as dificuldades de falar, negociar, e conhecer as peculiaridades dos estrangeiros com quem eles se relacionam. Para os executivos expatriados, os treinamentos de adaptação cultural podem ser a melhor receita para diminuir o impacto do choque cultural. Já para os empreendedores, os cursos de línguas e de gestão de negócios internacionais, as viagens de intercâmbio cultural e a associação em câmaras de comércio no exterior são as práticas mais comuns.

Por último vem a Dimensão Cultura do Mercado Alvo. Esta dimensão trata exclusivamente do marketing internacional das empresas e da sua capacidade de identificar novas oportunidades no mercado externo, e de entender os hábitos de consumo das pessoas de diferentes culturas. Pesquisas de mercado no Brasil e no exterior e feiras internacionais podem ser as práticas mais comuns adotadas pelos gestores para superar a falta de conhecimento dos mercados.

A internacionalização é um processo no qual as empresas brasileiras não podem mais ignorar sob pena de perder competitividade no cenário global. Para as empresas identificarem oportunidades no mercado global e definir o modo de entrada nestes mercados é preciso superar o obstáculo das diferenças culturais em cada uma das suas dimensões. As três dimensões bem administradas indicam um caminho de sucesso no processo de internacionalização. 