Universidade Católica
de Brasília - UCB Virtual
www.catolicavirtual.br

**Pró-Reitoria de Graduação
Curso de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC**

**O IMPACTO DA CULTURA LOCAL NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO.**

**Autor: Wesley Sá Teles Guerra
Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi**

Brasília - DF

2013

WESLEY SÁ TELES GUERRA

**O IMPACTO DA CULTURA LOCAL NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO.**

**Trabalho de Conclusão do Curso de
Graduação em Administração da
Universidade Católica de Brasília Virtual
como requisito parcial para obtenção de
título de Bacharel em Administração.**

Orientador(a): Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília - DF

2012

Trabalho de Conclusão de Curso de autoria de **Wesley Sá Teles Guerra** , intitulado **O impacto da cultura local no processo de Internacionalização.**, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Católica Virtual de Brasília, em **[data da Banca Examinadora]** defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

Professor(a): Erika Costa Vieira Gagliardi

Orientador(a) Erika Costa Vieira Gagliardi

Curso de Administração - UCBV

Professor(a): [Nome do Professor e Titulação]

Orientador(a)

Curso de Administração - UCBV

Professor(a): [Nome do Professor e Titulação]

Orientador(a)

Curso de Administração - UCBV

RESUMO

A globalização modificou o cenário internacional e a dinâmica do relacionamento entre os atores internacionais, afetando as mais diversas esferas da vida humana.

O mundo se transformou em uma imensa rede integrada, cujo efeito, afeta ao âmbito político, social, econômico, ecológico e competitivo, forçando as organizações a se adaptar a este novo cenário, onde a competitividade se expande além das fronteiras, havendo a necessidade de se adaptar a novas realidades.

Nesse cenário globalizado a internacionalização de empresas se transformou em um dos elementos chaves além de atuar como motor e simultaneamente consequência do processo, pois as organizações buscam expandir suas atividades e sobreviver em um cenário cada vez mais competitivo, buscando continuamente melhorar sua capacidade produtiva, tecnológica, logística e diferencial competitivo.

Mas para atuar em novos cenários e ampliar seus horizontes e possibilidades, as empresas que realizam o processo de internacionalização de suas atividades, devem superar diversas barreiras, não somente as técnicas, políticas e econômicas, como também as de índole cultural, sendo estas ainda pouco estudadas no que se refere ao impacto das mesmas no processo de internacionalização, já que normalmente o impacto da cultura é somente quantificado, quando estudado o mercado no qual se deseja atuar, abrangendo apenas o aspecto mercadológico e comercial fazendo parte somente do estudo de mercado e viabilidade, não havendo ferramentas capazes de quantificar o impacto da cultura no processo de internacionalização da organização em si.

Devido a essa deficiência e se utilizando da experiência da ACC10 - Agência Catalã de competitividade empresarial – no processo de internacionalização, trataremos de estudar e analisar o impacto da cultura no processo e gerar base suficiente como para desenvolver ferramentas capazes de quantificar este impacto.

Palavras chave: Globalização, Internacionalização e cultura.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	- 7
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	- 9
2.1 Breve Evolução Histórica.....	- 10
2.2 Infraestrutura Física.....	- 14
2.3 Infraestrutura Administrativa.....	- 15
3 PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....	- 20
4 OBJETIVOS.....	- 24
4.1 Objetivo Geral.....	- 24
4.2 Objetivos Específicos.....	- 24
5 METODOLOGIA.....	- 25
6 REFERENCIAL TEÓRICO	- 30
7 DIAGNÓSTICO	- 38
8 PLANO DE INTERVENÇÃO.....	- 50
8.1 Caracterização da Proposta.....	- 51
8.2 Objetivos, Metas e Estratégias.....	- 51
8.3 Metodologia e Etapas de Implantação da Mudança.....	- 51
8.4 Resultados Esperados.....	- 55
8.5 Dificuldades Previstas.....	- 56
8.6 Cronograma.....	- 58
8.7 Recursos Necessários.....	- 59
8.8 Acompanhamento e avaliação.....	- 60
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	- 62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	- 67
APÊNDICES.....	- 69
ANEXOS.....	- 69

1. INTRODUÇÃO

A globalização é definida como o processo de integração social, político e econômico em escala mundial, cuja origem remonta a era das grandes navegações e colonizações, mas sua verdadeira expansão se deu após a Segunda Guerra Mundial, graças à evolução dos meios de transporte e de comunicação.

Atualmente a integração mundial alcançou um nível até então desconhecido, havendo a interação de novos atores no cenário global oriundos desse processo. A existência de uma comunidade internacional, de organizações não governamentais e de multinacionais, modificou a dinâmica das relações internacionais e colocaram em evidência temas como a soberania, a integração econômica, a criação de blocos econômicos, a migração e a internacionalização tanto da produção como do capital.

O aumento da competitividade promoveu o processo de internacionalização, promovendo um fluxo contínuo de investimentos entre nações ricas (emissoras de empresas e tecnologia) e nações emergentes e subdesenvolvidas (receptoras de investimentos e produtoras de matéria prima).

Em termos simples a internacionalização é o método mediante o qual uma empresa ou organização se estabelece no mercado externo, sendo um dos principais processos da globalização. Apesar disso não existe um modelo estabelecido deste processo, já que cada empresa ou organização deve realizar um projeto individual conforme seu destino e o tipo de atividades a qual se dedica, havendo então implicados diversos fatores de diversas naturezas, alguns deles quantificáveis tais como os fatores econômicos e outros de difícil mensuração tais como os fatores sociais e políticos inerentes do processo, sendo o impacto cultural um dos mais difíceis de quantificar tanto no que se refere ao seu impacto nas atividades da empresa como ao impacto que exerce uma nova organização vinda de outra localização em um novo mercado.

Embora a globalização haja modificado a interação entre os diferentes atores internacionais, influenciado as distintas esferas da vida humana, a recente crise

financeira internacional colocou em evidência o modelo político e econômico estabelecido no marco internacional, abalando a balança de poder existente e modificando o mercado, sendo esta a primeira vez na história da globalização que as principais forças impulsoras do processo são afetadas em longo prazo. As nações desenvolvidas, outrora as principais e quase exclusivas promotoras da globalização, sofrem devido à falta de liquidez e aos altos índices de endividamento público e privado, dificultado o fluxo, até então natural, dos investimentos e do comércio internacional refletindo na demanda de serviços, produtos e no crescimento econômico de diversos países. Por outro lado dois grupos de nações emergentes, os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e os MIST (México, Indonésia, Coreia do Sul e Turquia) começaram em diferentes níveis a promover a internacionalização de suas empresas e instituições, ampliando dessa forma sua influência, social, política e econômica tanto no âmbito regional como global, modificando a balança de poder no cenário internacional e diversificando os fluxos de investimento existentes.

O processo de internacionalização como consequência da incerteza vivida no panorama econômico mundial, se transformou não somente numa forma estratégica de obter vantagem competitiva e acesso a novos mercados, como também em uma questão de sobrevivência para muitas empresas, motivo pelo qual houve uma modificação no perfil do investidor que chega aos novos mercados, como no caso das empresas que chegam ao Brasil, sendo em sua maioria, empresas com baixos rendimentos e pouca capacidade de inversão, embora com um elevado grau de especialização e expertise, e por outro lado, grandes multinacionais brasileiras ampliam sua atuação mediante a internacionalização de suas atividades. O foco deste estudo é analisar o processo de internacionalização em solo brasileiro, estudando o processo e as empresas que chegam ao país. Essas empresas devem enfrentar não somente a burocracia existente no país e o competitivo mercado interno, como outros fatores de origem cultural cujo impacto será tratado de quantificar assim como determinar o peso dos mesmos no êxito que a empresa possa a vir obter no Brasil.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A ACC10 – Agência Catalã de Competitividade Empresarial é um órgão público ligado ao Governo da Catalunha (Generalitat de Catalunya) região autônoma situada no nordeste da Espanha.

A agência surgiu após a união de dois órgãos o COPCA (Consortio de Promoção Comercial da Catalunya) e CIDEM (Centro de Inovação e Desenvolvimento), está presente no Brasil há mais de 10 anos e possui um total de 34 escritórios distribuídos nas principais cidades e regiões do mundo, sendo uma ponte entre as empresas da região da Catalunha e o resto do mundo.

A Agência tem como objetivo promover a internacionalização das empresas da Catalunha, principal polo industrial da Espanha responsável por 20% do PIB Espanhol conforme dados de Ministério do Interior, incrementando a competitividade da região e de suas empresas, assim como atrair investimentos estrangeiros para a mesma, atuando dessa forma como uma agência de promoção comercial e câmara de comércio exclusiva da região, sendo este um modelo comum em diversos países da Europa, não havendo nenhuma ligação com o governo central (Madrid) nem atuando como representação consular da região, apenas fomentando um alinhamento entre as ações dos diversos órgãos existentes, tanto no âmbito espanhol como no europeu, conforme as diretrizes orçamentárias pactuadas no Trato de Maastricht entre os países membros da União e a própria política fiscal do estado espanhol.

2.1 Breve Evolução Histórica

Para entender o objetivo e a natureza da ACC10 é preciso entender o contexto político, econômico e social no qual foi criado.

Figura 1 – Mapa das comunidades autônomas da Espanha, destaque Catalunha.

Fonte: ACC10

A Catalunha é uma região conhecida por sua capital política e financeira, a cidade de Barcelona, onde se concentra a maior parte da produção industrial e econômica da Espanha, assim como o principal porto e segundo maior aeroporto do país. A região é responsável por mais de 20% do PIB espanhol, possui o maior mercado de consumo do país Ibérico e traços culturais próprios, tais como idioma, legislação e cultura própria.

A Espanha – para uma melhor concepção do cenário regional – está formada por 19 comunidades autônomas, com maior ou menor grau de independência política e econômica, formadas por províncias; havendo um governador por cada comunidade. Embora seja parecido, não se deve confundir este conceito com o de Estado existente em federações como o Brasil e os Estados Unidos.

Historicamente a maioria das comunidades autônomas correspondem a um reino que foi anexado ao Reino de Castela e Leão, formando o Reino da Espanha tal e como é conhecido atualmente. Este processo começou com a Reconquista, ou domínio do território árabe no ano 718 D.C e terminou no século XVI, embora o processo de formação política e geográfica da Espanha durou até meados do século XX com o fim da ditadura de Francisco Franco, a perda das suas últimas colônias e os estatutos de autonomia de algumas comunidades.

O que muitos não sabem é que a região da Catalunha foi durante muito tempo, uma região livre do reino de Castela e que suas instituições públicas são mais antigas do que o governo central de Madrid, sendo um dos motivos pelo qual a Catalunha reivindica sua capacidade de autodeterminação e sua consequente separação do resto da Espanha, sendo este, um tema visível na mídia internacional devido as recentes manifestações nacionalistas e ao referendun organizado pelo Governo da Catalunha; que fez o chamado às urnas de todos os cidadãos da Catalunha para votar em relação à independência do território em novembro de 2012. Embora sua situação política esteja longe de ser resolvida, devido não somente ao impacto que causaria na Espanha como também na estabilidade da União Europeia, onde existem vários países com regiões que apresentam a mesma reivindicação, às negociações continuam.

Sendo assim, a Espanha como país, possui sua representação diplomática no Brasil, centralizada na figura da embaixada e por vários consulados, que representam a totalidade do território espanhol em relação ao poder político em território estrangeiro (política externa), mas por outro lado a representação comercial está organizada de forma diferente, pois cada região ou comunidade autônoma possui uma agência de promoção comercial separada.

A Espanha como estado, também possui uma agência, chamada ICEX (Instituto de Comércio Exterior) que surgiu para dar suporte às empresas espanholas durante o processo de internacionalização e exportação, visando uma

maior competitividade para os produtos espanhóis em geral, mas não havendo uma diferenciação entre os produtos e serviços conforme sua origem ou denominação regional, sendo este um dos motivos que influenciou a criação do ACC10 e de outras agências regionais visando uma maior visibilidade das diferentes comunidades autônomas.

Figura 2 – Organograma Instituições. Fonte: ICEX.

Estas agências foram inspiradas nas políticas de desenvolvimento regional de países como Itália e França, onde os selos de denominação de origem forneceram a visibilidade necessária para produtos regionais típicos, tais como os vinhos da Toscana, os espumantes de Champagne, etc.

Figura 3 – Logomarca da ACC10 e Governo da Catalunha. Fonte: ACC10.

A ACC10 surge da necessidade de representar os interesses da região da Catalunha de forma diferenciada, assim como prestar serviço de apoio às empresas da região no idioma oficial da comunidade autônoma: o catalão, respeitando a cultura local e seguindo as políticas do Governo da Catalunha em

matéria de desenvolvimento e competitividade, promovendo dessa forma uma maior sinergia entre os esforços do poder público e do setor privado.

A Generalitat de Catalunya órgão equivalente ao Governo do Estado da Catalunha, devido ao Estatuto de Autonomia, assinado e ratificado pelo Governo Central de Madrid em 2006, reafirmou a capacidade e competência da região em matéria de políticas econômicas e de desenvolvimento, dando continuidade ao estatuto vigente de 1979. Sendo assim a Catalunha possui direito reconhecido pelo Governo Espanhol em estabelecer sua própria política econômica e de desenvolvimento, sendo esta apenas alinhada com as políticas da União Europeia e do poder central de Madrid. Este modelo de autonomia não foi implementado em todas as comunidades autônomas, apenas Catalunha, Galícia, Navarra e País Vasco possui o estatuto de autonomia.

Dessa forma a ACC10 funciona como agência de promoção comercial, promovendo as empresas da região e assessorando as empresas no processo de internacionalização. A agência acompanha ao empresário catalão durante todo o processo de internacionalização e lhe fornece as ferramentas necessárias para viabilizar o processo e ao mesmo tempo ajuda a promover uma maior convergência das ações políticas e econômicas no território catalão, sem a influência do governo de central; em outras palavras funciona como o Invest São Paulo (<http://www.investe.sp.gov.br/>), um órgão que promove os investimentos no estado de São Paulo, sem interferir na diretiva federal, sendo a instituição brasileira mais semelhante a ACC10, cujas ações internas também nos remetem ao SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas.

Atualmente devido à crise financeira que afeta a Espanha, o governo espanhol, adotou uma série de medidas de austeridade que afetou as agências regionais de representação comercial, havendo a adesão de algumas ao ICEX, como no caso da Comunidade Valenciana, cuja agência, IVEX, passou a integrar a área de ação do ICEX, assim como outras regiões de menor competitividade empresarial como Extremadura ou La Rioja. No caso da Catalunha, ao representar o maior polo industrial do país e devido às tensões entre o Governo da Catalunha e o Governo Central de Madrid, não há previsões de que a ACC10 passe a integrar o ICEX atuando ambos por separado seguindo apenas os alinhamentos antes citados.

2.2 Infraestrutura Física

A sede da ACC10 se localiza na Avenida Passeig de Gracie em Barcelona capital, ao lado da Avenida Diagonal, sendo ambas as principais artérias da cidade e principal região financeira.

No exterior a ACC10 possui uma rede formada por 34 escritórios, em diferentes cidades do mundo, chamados também de CPN ou centro de promoção de negócios, cujo objetivo é expandir a margem de ação da organização em relação as suas atividades focadas no comércio internacional, tais como a internacionalização das empresas, promoção comercial e investimentos externos.

Figura 4 – Mapa escritórios ACC10.

Fonte: ACC10.

O CPN – SP (Centro de Promoção de Negócios de São Paulo) é o segundo maior escritório da ACC10 fora de Barcelona. Atua como Agência de promoção de investimentos e internacionalização do Governo da Catalunha, sem ligação política

com o governo da Espanha, apenas ações de alinhamento descritas no acordo de colaboração entre o governo central e as organizações regionais.

O escritório de São Paulo está localizado em uma das principais regiões de negócios da cidade, no bairro de Vila Olímpia, na Avenida Juscelino Kubistchek, em um prédio comercial chamado Spazio JK. Próximo à sede de grandes empresas como a Unilever, Banif, Raizen, Google, Santander, e outras agências regionais da Espanha.

O escritório possui aproximadamente 500 m², distribuídos em: duas salas de reuniões, uma sala para consultores, diretoria, administração, quatro banheiros, copa, área de informática, sala de analistas e plataforma empresarial com 7 salas.

A plataforma empresarial serve com incubadora de empresas durante o período de internacionalização e inserção no mercado brasileiro. A estrutura enxuta garante uma redução dos custos operacionais, maior eficiência na utilização dos recursos e uma dinâmica saudável de trabalho.

A agência está equipada com computadores de última geração cedidos pela Telefônica, possui servidor próprio, duas redes WI-FI, sala de impressão, equipamento de videoconferência e mobiliário executivo personalizado.

Toda a infraestrutura segue um padrão estabelecido pela Matriz em Barcelona cujo objetivo é promover uma padronização dos escritórios e dos serviços prestados embora cada mercado possua suas características próprias, essa padronização trata não somente de manter um controle dos gastos de infraestrutura como reforçar a cultura organizacional da agência em todos os seus escritórios.

2.3 Infraestrutura Administrativa

O objetivo do escritório é promover a internacionalização e inserção de empresas da Catalunha em território brasileiro, assim como viabilizar a inserção de empresas e produtos brasileiros na Catalunha servindo como canal de investimentos estrangeiros em ambos os sentidos.

Empresas de grande porte como a Maphre, Adolfo Dominguez, Roca, Freixenet, IDOM, etc, Utilizaram os serviços da ACC10 para permear o mercado brasileiro e proceder à inserção no mesmo, sendo assessorados durante todo o processo de internacionalização e inserção no mercado.

Uma equipe de consultores é responsável por mapear as oportunidades e realizar os estudos de viabilidade e de mercado, assim como contatar com órgãos e associações nacionais brasileiras, buscando desenvolver a melhor estratégia para a empresa que deseja atuar no mercado local.

O CPN também serve como vocal das instituições da Catalunha com as autoridades locais, buscando promover uma maior visibilidade dessa região da Espanha e uma maior atividade política e institucional. Acordos entre centros de pesquisa, universidades e empresas são viabilizados graças ao trabalho do CPN.

A administração do CPN deve seguir uma série de critérios para garantir o cumprimento dos objetivos do centro, e ao mesmo tempo acompanhar as diretivas impostas pelo governo da Catalunha, Governo da Espanha e Governo Europeu em termos de orçamento.

A estrutura organizacional do CPN de São Paulo está composta por:

- 1 Diretor territorial – Responsável por representar ao Governo da Catalunha no Brasil.
- 1 Gerente Administrativa – Responsável pela gestão administrativa do centro.
- 1 Consultor Sênior – responsável Marketing e projetos.
- 1 Consultor Pleno – responsável de Comércio Exterior
- 1 Consultor – Responsável de geomarketing e negociações.
- 2 Estagiário de Administração.
- 1 Assistente – Responsável pela plataforma empresarial.
- 1 Faxineira – Responsável pela manutenção e limpeza do local.

A vivência dos colaboradores é algo fundamental, sendo um requisito haver morado na Catalunha e conhecer bem o idioma e a cultura local.

A flexibilidade no ambiente de trabalho da organização visa reduzir a formalidade que é vista como algo que inibe o empreendedorismo e a criatividade, havendo assim um ambiente cordial onde a palavra cooperação parece ser o lema da empresa. Ao final o empreendedorismo é a pedra fundamental do processo de internacionalização, uma vez que a constituição de uma empresa em mercado estrangeiro pode ser vista como começar um empreendimento do zero.

- Estrutura organizacional e processo decisório

Figura 5 – Organograma ACC10.

Fonte: ACC10

O Governador da Catalunha é o máximo responsável das políticas econômicas da região.

A ACC10 possui um modelo matricial, sendo assim o Secretário de Estado e desenvolvimento o Sr. Josep Moragas, o Secretário da Indústria o Sr. Juan Sureda e

o Secretário de Ocupação e emprego o Sr. Francesc Xavier Mena, são os responsáveis pelas diretrizes da agência.

O diretor geral da ACC10 o Sr. Serret é o máximo responsável a nível operacional, assim como o diretor de Internacionalização que organiza as ações das duas áreas que formam a estrutura da agência, sendo a área de mercados a responsável por realizar a gestão dos escritórios localizados em diferentes cidades do mundo, estando estes liderados pelos diretores regionais, no caso do Brasil o Sr. Josep Buades.

De modo que todo o processo decisório surge de acordo com as políticas implementadas pelo Governo da Catalunha em termos de desenvolvimento econômico e social, sendo implementadas em diferentes níveis até a execução dos projetos pelo pessoal dos centros de promoção de negócios.

3. PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Muitos são os desafios que devem enfrentar as empresas durante o processo de internacionalização de suas atividades, pois existe a necessidade de modificar parte de sua estrutura gerencial e contemplar os elementos econômicos, políticos e jurídicos do processo de internacionalização com o objetivo de garantir a execução de suas atividades no exterior e a sobrevivência da organização, sendo a ACC10 uma autarquia da Catalunha, responsável por assessorar as empresas durante o processo de internacionalização.

Um dos maiores desafios para as empresas durante o processo de internacionalização é determinar e quantificar o gasto inerente a esses fatores e ao impacto cultural sofrido durante a inserção no mercado estrangeiro.

Embora o processo de internacionalização seja parte do planejamento estratégico das organizações, sendo o departamento de marketing e a alta administração os responsáveis por gerenciar o projeto em parceria com outros departamentos, não existe uma fórmula padrão ou metodologia capaz de garantir o sucesso de uma organização durante sua implementação em um mercado estrangeiro. Diversos fatores podem interferir e dificultar o mesmo, havendo a necessidade de abranger vários elementos inerentes de outras áreas do conhecimento e de gerar um modelo que seja capaz de se retroalimentar das informações procedentes dos mercados.

Aplicar técnicas de estudo de mercado e viabilidade financeira, estudar a legislação local e as regras de comércio exterior aplicadas no país de destino, conhecer o sistema tributário e a legislação, pesquisar sobre o mercado de trabalho e suas regras, conhecer as tendências do mercado, o custo de vida dos trabalhadores, analisar o custo de vida dos expatriados, verificar a compatibilidade entre valores locais e a cultura organizacional, conhecer os elementos culturais que podem afetar as atividades da organização etc. integram um conjunto de conhecimentos estudados no decorrer do curso de administração oriundos de

diversas áreas tais como: marketing, contabilidade, administração, comércio exterior, recursos humanos, sociologia, psicologia organizacional, comunicação, etc., sendo o processo de internacionalização, talvez um dos mais complexos e completos processos pelo qual uma organização possa passar e um verdadeiro desafio para o administrador.

Agências como a ACC10, fornecem assessoria durante o processo de internacionalização, sendo os responsáveis de gerenciar o fluxo de informações e elaborar um projeto de inserção no mercado que posteriormente será implementado pela empresa que utiliza este recurso, este projeto abrange desde o estudo de mercado a inserção final da empresa no país estrangeiro e a constituição da mesma.

O intuito destas teses de conclusão de curso é justamente estabelecer uma ordem frente aos diversos elementos que interferem no processo de internacionalização, determinando e quantificando o impacto dos mesmos e as ferramentas utilizadas durante o processo pela organização, assim como analisar o impacto produzido pela cultura local na implementação dessas ferramentas e teorias e os meios de determinar e quantificar esse impacto, dando resposta a um questionamento frequente realizado pelas empresas no começo do processo de internacionalização. Qual é o impacto econômico e organizacional dos fatores culturais durante o processo de internacionalização?

A existência dos 34 escritórios da ACC10 em diversas cidades do mundo é uma evidência de que não é possível padronizar o processo de internacionalização sem abranger o impacto da cultura local no processo, pois é necessário manter um contato com o mercado de destino. Muitas empresas usam o serviço para um determinado país e ao finalizar o projeto, deve iniciar outro completamente diferente para outro país, pois os fatores que incidem em cada projeto mudam de um lugar para o outro, havendo a necessidade de investir tempo e recursos, pois não foram identificados os fatores culturais de maior relevância de modo formal em âmbito global.

Embora não exista uma padronização do processo de internacionalização, existe uma série de ferramentas utilizadas comuns aos diferentes mercados, como por exemplo, a análise SWOT, importante ferramenta durante o estudo de mercado e para estabelecer a estratégia de marketing das organizações, o que pode ajudar a determinar o impacto que a cultura local exerce durante o processo de internacionalização e estabelecer critérios em comum que possam ser utilizados como uma forma de nortear as empresas durante o processo de internacionalização, estabelecendo assim não uma fórmula padrão, mas uma série de fatores capazes de determinar o impacto da cultura no processo e dessa forma nortear os projetos de internacionalização, reduzindo assim o tempo e os recursos investidos durante o estudo e aumentando as chances de êxito da organização, ao estabelecer e determinar fatores culturais que podem influenciar o processo ou cujo impacto poderia passar despercebido mediante a utilização de ferramentas tradicionais ou fórmulas padronizadas de interpretação dos mercados.

Novas áreas das ciências humanas e sociais começam a desvendar a necessidade de compreender melhor o ser humano e o impacto da cultura de um lugar sobre as atividades de uma organização. A psicologia organizacional, a comunicação organizacional e a sociologia moderna, integram novas escolas cujo intuito é compreender como o ser humano reage frente a novas estruturas e tendências provenientes das mudanças de um mundo globalizado.

Estabelecer critérios capazes de determinar o impacto da cultura durante o processo de globalização é uma forma de ajudar as organizações a compreender não somente o funcionamento do mercado estrangeiro, como também visualizar sua evolução e seu destino, adicionando maior valor aos projetos de internacionalização ao promover uma visão de futuro para as organizações em seu novo lar.

Constituir uma empresa em território estrangeiro, não é somente levar recursos e infraestrutura a um determinado país, mediante um projeto apoiado em um estudo de mercado e viabilidade, é também promover uma integração cultural entre a sociedade local e a cultura organizacional.

A falta de ferramentas capazes de quantificar e qualificar o impacto da cultura local no processo de internacionalização supõe um desafio a mais para as empresas havendo a necessidade de estabelecer alguns fatores ou elementos chaves que, embora não sejam estritamente específicos para cada país, possam servir para nortear as empresas independente do país onde vai atuar, identificar esses elementos é possível graças ao acúmulo de experiência de agências de internacionalização tais como a ACC10, servindo como base de informações para a toma de decisões durante a execução de um projeto de internacionalização e sua implementação.

4. OBJETIVOS

O objetivo deste estudo é determinar os principais fatores culturais que incidem no processo de internacionalização e quantificar seu impacto no mesmo, com o fim de obter diretrizes que possam nortear as empresas na implementação do processo reduzindo assim o tempo e os recursos investidos e consequentemente estabelecer critérios que possam nortear a elaboração de projetos de internacionalização em outros mercados desenvolvendo um modelo padrão para os projetos de internacionalização.

4.1 Objetivo Geral

Determinar o impacto da cultura local no processo de internacionalização e quantificar os fatores inerentes deste impacto gerando um modelo abrangente, porém flexível de projeto de internacionalização.

4.2 Objetivos Específicos

- Determinar a estrutura padrão utilizada nos projetos de internacionalização e suas deficiências.
- Estabelecer o processo de internacionalização idôneo.
- Determinar quais fatores culturais influencia no processo de internacionalização.
- Estabelecer critérios culturais que devem ser contemplados durante o processo de internacionalização.
- Quantificar a importância dos fatores culturais e o impacto de cada um nos processos de internacionalização.

5. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a estrutura padrão utilizada nos projetos de internacionalização, foi realizada uma investigação na base de dados da empresa ACC10 a qual foi contrastada com os elementos presentes nos projetos realizados com a teoria de marketing estratégico e gestão de projetos e dessa forma foi possível refletir as diretrizes básicas dos projetos e ao mesmo tempo definir em termos teóricos qual seria a estrutura idônea para um projeto de internacionalização conforme as teorias existentes e o próprio conhecimento empírico da organização.

Os projetos de internacionalização são divididos em 3 fases:

- 1ª Fase: Estudo de mercado e viabilidade financeira do projeto.
- 2ª Fase: Desenvolvimento da estratégia e constituição da organização.
- 3ª Fase. Execução do projeto, monitoramento e correção.

Sendo a primeira etapa relacionada com o estudo do mercado de destino na qual se realiza um estudo de mercado e viabilidade financeira, levando em conta fatores econômicos, políticos e jurídicos que incidem no projeto; a segunda com a estratégia e a inserção no mercado (física e jurídica) onde realmente acontece a constituição da organização e a ultima fase, a fase de monitoramento, que vai do primeiro ao 2º ano da organização no mercado local, onde se avalia suas primeiras ações e resultados, correção de desvios no projeto entre outras funções cujo objetivo é garantir a sobrevivência da organização, sendo este tempo, considerado como período máximo para conclusão do processo de internacionalização, e o tempo de acompanhamento que realiza as agências públicas como a ACC10 ou no caso do Brasil o SEBRAE.

Figura 6 – Fases da internacionalização.

Fonte: ICEX

Foi efetuada uma análise de cada uma das etapas que compõe o processo de internacionalização padrão com o fim de detectar seus pontos fortes e suas deficiências e as ferramentas que integram cada uma das fases, tais como a análise swot no estudo de mercado e na realização da estratégia comercial.

Para ajudar a determinar os pontos culturais relevantes no processo de internacionalização das empresas, foi realizada uma entrevista com o diretor do Centro de Promoções de Negócios do Governo da Catalunha em São Paulo, o Sr. Josep Buades, com o objetivo de utilizar seu conhecimento empírico e sua percepção originária de sua longa experiência na área para determinar os principais fatores culturais enfrentados pelas empresas que já passaram pela ACC10. A consultora sênior Marta Miguel, especialista em marketing, também foi entrevistada para contrastar suas opiniões e por ultimo a consultora de Marketing Estratégico de Barcelona, Mireia Lopez Leonar e a Coordenadora responsável por Mercados externos Trinitat Bofarull, que realizam o primeiro contato com a empresa espanhola antes de iniciar o processo de internacionalização e faz um acompanhamento do processo na matriz da empresa na Espanha, havendo um trabalho paralelo ao do centro de negócios do país de destino, neste caso Brasil.

Com a visão dos diferentes consultores será possível verificar a vivência da empresa e o impacto dos fatores culturais em três níveis, diferentes. A entrevista está composta de 10 perguntas, sendo 7 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas.

Figura 7 – Questionário Internacionalização.

1 • Indica o fator que mais assustam as empresas estrangeiras a investir no Brasil
• a () Custo de vida b () Sistema financeiro c () Infraestrutura d () Política e burocracia

2 • Indica o fator cultural mais marcante para os estrangeiros do Brasil
• a () idioma b () Diversidade de classes econômicas e sociais c () Diversidade cultural entre regiões.

3 • Em relação ao conhecimento geral sobre o Brasil, onde existe maior deficiência na comunidade estrangeira?
• a () Geografia e sociedade b () História e cultura c () Economia e política

4 • Em relação a rotina diária, quais são os maiores desafios para os expatriados?
• a () moradia b () serviços c () segurança d () mobilidade e () preços

5 • Quais são os maiores desafios para a empresa estrangeira para iniciar suas atividades no Brasil?
• a () Investimento inicial b () Burocracia c () mão de obra d () Infraestrutura

6 • Quais foram as maiores dificuldades encontradas durante o processo de internacionalização?
• a () Viabilidade Financeira b () Compreender o funcionamento do mercado c () Abrir empresa

7 • Durante os primeiros meses da operação no Brasil, quais foram os fatores culturais relevantes?
• a () Relações trabalhistas b () Comunicação organizacional c () Estrutura organizacional

8 • Cite quais são os aspectos culturais do Brasil mais relevantes em sua opinião.

9 • Quais fatores culturais devem ser abordados em maior profundidade durante o estudo de mercado e no decorrer do processo de internacionalização?

10 • Cite um caso que lhe chamou a atenção.

Fonte – Composição própria.

Para quantificar os fatores apontados durante a entrevista com os consultores; após análise dos projetos de internacionalização realizados nos últimos anos, foi

realizada a mesma entrevista com expatriados espanhóis e diretores de empresas que se encontram em diferentes pontos no processo de internacionalização, fornecendo notícias diretas da fonte, onde os afetados fornecerá sua própria visão, relatando suas dificuldades em relação a fatores culturais que escapam do estudo de mercado ou viabilidade realizado pela ACC10 e aqueles aspectos que não foram contemplados em nenhuma das fases do processo de internacionalização ou que não foram quantificados dentro do mesmo.

Para ajudar a entender o impacto desses fatores culturais, será realizado um estudo econômico dos mesmos, valores e demais informações quantificáveis que possam ajudar a determinar a importância de cada elemento, tais como:

- Preço
- Gastos diretos e indiretos.
- Tempo investido
- Impacto na produtividade.

Após reunir todas as informações, referentes ao processo de internacionalização, analisar como está sendo realizado e identificar os fatores culturais que impactaram nas empresas que realizaram ou realizam o processo e que de momento não são contemplados de forma plena nos projetos ou não são abordados da forma precisa, será tratado de definir a importância desses fatores em base às informações levantadas e a própria experiência empírica da empresa (ACC10), assim como uma série de critérios que devem ser levados em conta para nortear a organização durante seu processo de imersão no mercado estrangeiro e ao mesmo tempo estabelecerem fatores coerentes para a composição de projetos de internacionalização em mercados externo, mediante índices ou informações de origem cultural, acrescentando valor ao projeto e maior viabilidade ao mesmo.

Dessa forma o estudo não vai contemplar os aspectos econômicos, jurídicos ou políticos do processo de internacionalização, mas sim, os fatores culturais que impactam na execução do projeto, já que para estes não existe uma padronização ou métodos quantificáveis e qualitativos.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

A globalização é sem dúvidas um dos processos com maior relevância dos últimos anos e objeto de estudo para diversas áreas do conhecimento, devido a seus reflexos em todos os âmbitos da vida humana, sendo um processo social, econômico, tecnológico, político e ecológico, que ainda que não exista uma definição que seja aceita por todos, seus reflexos são perceptíveis e existe uma compreensão tácita de seu significado a raiz dessa percepção.

Globalização é, com toda a certeza, a palavra mais usada – e abusada – e a menos definida dos últimos e dos próximos anos; é também a mais nebulosa e mal compreendida, e a de maior eficácia política. Como mostram os exemplos apresentados, é preciso distinguir (sem pretender uma exatidão ou completude absoluta) entre as diversas dimensões da globalização, a saber, a da comunicação técnica, a ecológica, a econômica, a da organização trabalhista, a cultural e a da sociedade civil etc.”

(Beck, 1999:44)

Embora muitos considerem que a globalização seja um processo recente, o fato é que as relações internacionais e o comércio entre nações é um processo tão antigo quanto às primeiras cidades, evoluindo conforme a própria evolução da sociedade, havendo períodos históricos de grande importância: o início do Mercantilismo durante as grandes navegações realizadas por países europeus e o colonialismo, a revolução industrial e o descobrimento da máquina de vapor e posteriormente a I e II Guerra Mundial e suas revoluções.

Muitos autores acreditam que foram as transformações na indústria após a II Guerra Mundial e a evolução dos meios de comunicação e de transporte que atuaram como motor da globalização. O aumento da competitividade entre as empresas e a intensificação do comércio internacional, viabilizou o processo, dando lugar à internacionalização de empresas e organizações com o objetivo de superar a crescente competitividade, reduzir os custos, incrementar a produção ou conquistar novos mercados.

A internacionalização passa a ser vista como uma dos processos oriundos da globalização, sendo definida por muitos autores como tal.

Para Goulart a definição de internacionalização de empresas é a de “[...] um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.” (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

Sendo assim a atuação das empresas em território estrangeiro passa a ser concebida como um dos processos oriundos da globalização e ao mesmo tempo como um dos seus fatos geradores, embora a mesma não deva ser reduzida apenas as empresas já que toda organização existente é passiva do processo ao internacionalizar suas atividades, tais como organizações não governamentais, associações, instituições, etc.

No Brasil, este processo é bastante recente e ocorre de forma heterogênea nos diversos setores da economia brasileira, segundo Rocha, “[...] No caso brasileiro, a internacionalização das empresas tem se processado de forma lenta e tardia (ROCHA, 2002) sendo o país primeiramente receptor de empresas estrangeiras e posteriormente emissor de organizações em processo de internacionalização, havendo diversos fatores que influenciam na internacionalização de uma organização e na estratégia utilizada pela mesma.

A crescente exposição econômica do país tem sido um dos principais atrativos para as empresas que permeiam ao mercado brasileiro, assim como seu grande mercado de consumo e fácil acesso a matérias primas, fatores estes que compõe o aspecto econômico definido por um marco político e jurídico estudado previamente pelas empresas durante o processo de internacionalização, havendo modelos para quantificar e qualificar os mesmos, refletidos em índices tais como o índice de competitividade do país ou abertura do mercado, havendo diferentes estratégias implementadas pelas empresas no processo de internacionalização de suas atividades.

Arruda, Goulart e Brasil (1996) apresentam cinco estratégias utilizadas na internacionalização de empresas ou perfis inerentes de diferentes regiões econômicas devido a características comuns de suas organizações, sendo eles:

- Internacionalização como evolução da capacidade de exportação (tendência das empresas brasileiras e latinas): divide-se em três estágios: Envolvimento experimental, onde comportamento é reativo e de baixo envolvimento com o mercado internacional. Envolvimento ativo, no qual as exportações tornam-se regulares; Envolvimento comprometido, o qual corresponde à atuação em diversos mercados e com mecanismos variados, além da exportação, e implica objetivos de longo prazo, como por exemplo, a Vale, ou Petrobrás.
- Internacionalização como busca de competitividade tecnológica: característica de países do sudeste asiático e algumas nações europeias, pois, como seus mercados domésticos são pequenos, as empresas se lançaram no mercado externo como fornecedoras de grandes corporações japonesas, alemãs e americanas;
- Internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros: Característica das empresas italianas e francesas, pois detêm grande habilidade de se apropriarem das tecnologias existentes e adaptá-las a um uso específico na produção de bens de alta qualidade. O melhor caminho apontado por estas empresas para a internacionalização é a cooperação internacional;
- Internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico (empresas multidomésticas): característica de algumas empresas da Oceania, pois, a partir de suas bases locais, estabelecem uma rede de empresas domésticas assemelhadas que usufruem da tecnologia, dos processos de produção e dos sistemas de gestão e controle da empresa-mãe; Modelo também presente na Europa.

- Internacionalização como consequência de exposição internacional: característica das empresas suecas, as quais se apoiam nos seguintes aspectos: Desenvolvimento de fortes vantagens competitivas no mercado interno através de conhecimentos específicos de seus negócios e com potencial de expansão sem custos extras para o uso em outros países; Capacidade de financiar, num primeiro momento, a expansão internacional através de seu fluxo de caixa proveniente da liderança no mercado interno; expansão internacional através de subsidiárias geralmente de maior porte, comparadas à matriz.

Sendo as diversas estratégias de internacionalização implementadas uma forma de tentar conquistar o mercado externo e ao mesmo tempo garantir a sobrevivência da organização ao longo do tempo. Embora cada uma das estratégias ofereçam diferentes possibilidades, o fato é que não existe uma padronização do processo de internacionalização, já que outros fatores interferem na implementação do processo, sendo difícil quantificar todos os elementos que compõem o projeto de internacionalização e que devem ser contemplados pelas organizações.

Para Adriano Freire (1997) existem 3 modalidades de internacionalização, as quais tratam de estabelecer perfis não ligados a uma região e sim as necessidades organizacionais e operacionais das instituições e empresas, sendo talvez uma melhor forma ao tentar estabelecer um método ou padrão do processo de internacionalização e dos fatores que incidem no mesmo:

- Transações internacionais: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas, transferência de tecnologia, I+D+I.
- Investimento direto: instalação de operações nos mercados externos, inclusive através de joint-ventures e subsidiárias;
- Projetos: envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo, nomeadamente projetos chave-na-mão e projetos BOT (Build-Operate-Transfer).

As modalidades apresentadas por Adriano Freire (1997) serve para estabelecer essa possível padronização do processo de internacionalização, ao contemplar as

diferentes causas que promove o processo, havendo já um conhecimento dos fatores que serão contemplados durante o mesmo, e que sem dúvidas ajudam a nortear as empresas durante todo o projeto.

A Internacionalização evoluiu de tal modo que já não se trata apenas de exportar e vender no mercado externo, ou manter uma filial no exterior, mas sim de promover a sinergia necessária entre os diversos atores do panorama internacional, seguindo diferentes estratégias capazes garantir o fluxo de mercadorias, tecnologia e pessoas em âmbito internacional. Sendo também uma forma de buscar novos mercados, tecnologia mais avançada ou produtos mais competitivos, melhorando assim a performance da organização e por outro lado promovendo o desenvolvimento competitivo de outras regiões. Cabe aos profissionais do setor, conhecer os fatores que participam do processo desde o estágio inicial, durante o estudo de mercado a constituição de uma empresa em solo estrangeiro, sendo estes fatores não somente econômicos como também políticos, sociais, psicológicos, etc.

Do ponto de vista empresarial, e seguindo a teoria que estabelece um paralelo com a concepção de Rostow (1959) das fases de desenvolvimento das economias, a internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos abrangendo todas as fases desde a exportação, até ao investimento direto no estrangeiro, motivo pelo qual não é de suprender o fato de que conforme as organizações vão evoluindo e o cenário político internacional vai mudando, aumenta o grau de complexidade dos elementos que participam e moldam o processo de internacionalização e a necessidade de conhecer os mesmos.

O ambiente organizacional de uma empresa durante o processo de internacionalização está exposto a diversas modificações, já que operar em outra nação supõe enfrentar um novo panorama econômico, social, político, ecológico, entre outros fatores, havendo a necessidade de compreender o mesmo, de modo a elaborar estratégias eficientes para assegurar o êxito do processo de internacionalização e não cair no erro de implementar modelos que contrastam com a realidade local ou que simplesmente seja fruto de um conhecimento distorcido da realidade de um país ou região. Os modelos atuais de internacionalização contemplam os aspectos econômicos, políticos, jurídicos entre outros fatores

quantificáveis, mas carecem de métodos capazes de quantificar outros elementos cuja importância aumenta gradativamente e cujo impacto pode ser a causa do sucesso ou do fracasso de uma organização, tais como o impacto da cultura local no processo de internacionalização e na assimilação da cultura organizacional.

“Dito em termos mais simples, a globalização denota a escala crescente, a magnitude progressiva, a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social. Refere-se a uma mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo.”

(Held e McGrew, 2001:11;13)

Por esse motivo é fundamental conhecer os fatores culturais, sociais e políticos locais durante o processo de internacionalização e dessa forma tentar medir o impacto dos mesmos na organização e no processo. Para conhecer os fatores sociais e políticos existem ferramentas consolidadas tais como a análise swot, política fiscal e tributária, pirâmide de Maslow (1968) aplicada ao cenário de cliente entre outras, mas em relação aos fatores culturais, existe uma verdadeira dificuldade em estabelecer quais são aqueles que afetam o processo e seu impacto econômico no mesmo, devido ao seu caráter mutável e as dificuldades de isolar os mesmos de outros processos e fatores, alguns deles inerentes da própria globalização, de modo que se faz necessário conhecer primeiramente os fatores que devem ser analisados na tentativa de gerar um padrão que possa auxiliar as empresas a quantificar o impacto cultural no processo de internacionalização.

A cultura foi definida por Edward B. Tylor como “[...] Cultura é aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Dessa forma podemos dizer que a cultura e os fatores inerentes à mesma, são aqueles aspectos próprios do convívio social, de modo que uma empresa em processo de internacionalização deve reconhecer esses fatores a fim

de criar a sinergia necessária para operar no novo mercado e legitimar assim seu relacionamento com os recursos humanos, fornecedores, autoridades e o mercado local, embora as estratégias de marketing tentem resolver esse problema formulando diversos mecanismos para permitir a aderência ao novo mercado o fato é que a empiria demonstra que muitas empresas devem “aprender” a atuar no novo cenário, sendo eminente a necessidade de desenvolver ferramentas capazes de identificar os fatores culturais que afetam ao processo de internacionalização e dessa forma reduzir o impacto dos mesmos, o que gera um paradigma, pois se por um lado às empresas devem assimilar a cultura local para garantir o êxito em suas operações, algo que se obtém mediante a convivência empírica e a exposição, por outro lado deve também saber previamente quais são os fatores culturais que deve permear para sua implementação no novo cenário para que estes não afetem seus objetivos estratégicos.

O processo de internacionalização e os fatores culturais que afetam ao mesmo, passam a ser então um universo complexo onde existe uma retroalimentação contínua, dificultando assim a criação de um método para quantificar os fatores culturais e qualificar seu impacto, sendo necessário possuir uma maior compreensão do processo de internacionalização e das etapas que compõe o mesmo, para dessa forma tentar estabelecer critérios que possam nortear as empresas independentes do país de destino. Segundo Rugman (1980) "a empresa cresce internalizando mercados, até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os seus custos", de modo que conhecer os custos derivados do processo de internacionalização é importante seja para implementar como para justificar o mesmo.

Segundo a teoria de J.Antonio Alonso [...] Não há aspecto da internacionalização que não possa ser avaliado na perspectiva dos custos de localização e/ou dos custos de transação. Sendo este um dos motivos que justificam a existências de multinacionais, uma vez que o processo de internacionalização é mais lucrativo embora existam limitações para o processo, conforme o grau de desenvolvimento das organizações e sua predisposição para enfrentar esses fatores.

Para superar essas limitações, J. Antonio Alonso [...] sugere a teoria das fases de desenvolvimento baseado nas conclusões da escola de Uppsala que "atribui ao processo de internacionalização uma natureza fundamentalmente evolutiva: a empresa ascende a níveis superiores de compromisso internacional, após adaptação e acumulação de experiência em fases prévias". De modo que a aprendizagem já obtida pela empresa ao longo do seu histórico pode contribuir de maneira considerável no processo de internacionalização e na identificação dos fatores culturais inerentes desse processo.

Esta teoria supõe que a empresa dispõe sempre de uma informação incompleta e, por isso, desenvolve a sua atividade num ambiente de permanente desconhecimento relativo das condicionantes da internacionalização, tanto dos fatores de caráter quantitativos como qualitativos.

Desse modo o autor aponta que "o mais importante obstáculo à internacionalização são as carências de conhecimentos e de recursos. Este obstáculo vai-se reduzindo através do gradual processo de decisão e de aprendizagem sobre os mercados e as operações exteriores". Havendo um acúmulo da experiência da empresa que se traduz no compromisso desta em suas operações internacionais.

J. Antonio Alonso [...] em sua teoria da internacionalização também confirma uma tendência constatada empiricamente pela ACC10, a empresa tende a projetar-se primeiro nos mercados mais conhecidos, os mais próximos geográfica e culturalmente, ou seja, naqueles que apresentam uma menor "distância psicológica" e por isso um menor risco, distância essa que tem a ver com a proximidade linguística, níveis educativos, hábitos nos negócios, climas de mercado, instituições, desenvolvimento industrial, e que afetam o nível de incerteza em que as empresas operam.

Sendo assim, embora não exista um padrão formal de contemplação dos fatores inerentes da internacionalização, existem tendências estudadas e padrão de atuação das empresas que podem servir como base para estabelecer os fatores do processo de internacionalização em dois ramos: Fatores quantitativos e oficiais, tais como leis e marco jurídico, custos operacionais e econômicos, mão de obra, etc. E

custos qualitativos de impacto, tais como cultura e questões psicológicas inerentes dessa interação entre organização e novo cenário.

7. DIAGNÓSTICO

A ACC10 – Agência de Competitividade da Catalunha nasceu com o objetivo de fomentar a internacionalização das empresas da região e assessorar durante o processo, estabelecendo bases de ação em cidades e centros financeiros do mundo inteiro, com o intuito de criar uma ponte entre a realidade local e a das empresas, minimizando dessa forma o impacto dos fatores inerentes do processo de internacionalização, tantos aqueles quantificáveis quanto aos qualitativos.

Ao igual que o processo de internacionalização, a organização enfrenta diversos desafios em suas atividades, seja devido à complexa organização e hierarquia da política econômica da Espanha e da União Europeia, que geram diretrizes comuns a todos os países e regiões membros, como também a necessidade de se adaptar a realidade dos mercados no qual opera e deseja levar as empresas e os investimentos.

A existência de empresas privadas que também oferecem o mesmo serviço também é uma realidade que deve ser enfrentada pela ACC10, assim como as dificuldades inerentes da falta de padronização do processo de internacionalização o que dificulta a especificação de padrões de qualidade e padrões operativos.

De modo que compreender e se adaptar ao mercado, passa a ser fundamental não somente para as empresas que utilizam os serviços da agência de competitividade da Catalunha como também para a própria organização, que deve predicar com o exemplo a internacionalização de suas atividades.

Compreender a estrutura e os desafios da ACC10 é também compreender em parte os desafios do processo de internacionalização uma vez que própria agência teve que passar pelo processo ao iniciar suas atividades no Brasil e nos países onde decidiu estabelecer os centros de promoções de negócios. O fato de possuir

também uma incubadora de empresas em processo de internacionalização faz com que o processo seja retroalimentado e constante.

Figura 8 – Análises Swot da ACC10 – Agência de competitividade da Catalunha.

Fonte: Composição própria.

VANTAGENS:

Uma das vantagens da ACC10 é o fato de ser uma agência ligada ao poder público (Governo da Catalunha), mas ao mesmo tempo ter a flexibilidade de atuar como um organismo privado, algo semelhante às autarquias existentes no Brasil o que permite uma maior flexibilidade de seus serviços, e levando em conta a natureza complexa do processo de internacionalização isso se transforma em uma grande diferencial para as empresas.

Uma empresa da Catalunha não é obrigada a fazer uso dos serviços da ACC10, embora estes oferecem a possibilidade de realizar projetos de internacionalização subvencionados pelo governo e com a confiança inerente de um serviço público, o que coloca a agencia frente a importantes empresas privadas tais

como as consultorias PWC, Ernest Young, entre outras que oferecem os serviços de internacionalização.

Em relação a outras agências da Espanha tal como o ICEX – instituto de comércio exterior, ligado ao poder central de Madrid, a grande vantagem da ACC10 é oferecer o serviço de internacionalização em catalão e focado nas necessidades das empresas catalanas conforme seus diferenciais culturais, gerando uma diferenciação e maior personalização dos serviços.

Esse grau de personalização oferecido pela agência, somados a possibilidades de obter subvenções e benefícios públicos e sua grande rede de colaboradores e finalmente sua base de sustentação pública, fazem da ACC10 uma das principais agências de internacionalização da Espanha e da Europa.

DESVANTAGENS:

Embora a ACC10 funcione ora como agência privada ora como organismo público, havendo um importante grau de flexibilidade que ajuda no processo de internacionalização das empresas da Catalunha, a mesma está sujeita a uma série de diretivas tanto do Governo da Catalunha como do Governo da Espanha e da União Europeia, que podem diminuir sua competitividade frente a outros organismos e até prejudicar suas atividades em determinados mercados estrangeiros o que acaba afetando as empresas durante o processo de internacionalização. A Matriz em Barcelona estabelece os mercados que consideram estratégicos, o que não sempre condiz com a realidade dos centros de promoção de negócios ou com o objetivo das organizações que passam pelo processo de internacionalização, o que pode gerar uma desvantagem frente a agências privadas que personalizam seus projetos e seus objetivos conforme as necessidades das empresas assessoradas.

OPORTUNIDADES:

Uma das maiores oportunidades para a ACC10 é aproveitar sua base de conhecimentos adquiridos durante anos de atuação no mundo de internacionalização de empresas para tratar de gerar modelos que facilitem e

agilizem o processo de internacionalização das empresas da Catalunha, também a empresa pode aproveitar seus centros de promoção de negócios para realizar triangulações nos investimentos da Catalunha aumentando assim o fluxo de investimento e o número de projetos de internacionalização.

Após as Olimpíadas a marca Barcelona também se fez bastante reconhecida no mundo, com a atual crise financeira espanhola a ACC10 tem a oportunidade de trabalhar sua própria marca e lavrar sua reputação separada do resto da Espanha, o projeto Catalonia Invest surgiu justamente para cobrir essa necessidade de visibilidade.

Por outro lado a organização aproveita a interação inerente de processo de internacionalização para promover a exposição da cultura catalã no mundo e a difusão do seu idioma e da sua cultura organizacional muitas vezes diferente do resto da Espanha.

AMEAÇAS:

Para qualquer organismo, independente de ser privado ou público existem dificuldades ao permear um mercado estrangeiro e atuar como elo entre nações. A gestão de investimentos envolve riscos tanto econômicos quanto estratégicos e pode afetar o relacionamento existente entre países e regiões. Somente neste momento que pesa o caráter público da ACC10, pois a mesma deve não somente promover investimentos e a internacionalização e suas empresas, como também fomentar a sinergia entre os atores implicados, melhorar seu relacionamento com organizações e estados estrangeiros e adquirir uma base de conhecimento prática para a internacionalização de suas empresas, promovendo um aumento contínuo na competitividade da região da Catalunha. Por outro lado à mesma não deve ultrapassar os limites impostos pelo Governo Central de Madrid, deve seguir as diretrizes em relação às políticas econômicas da União Europeia e competir com a flexibilidade existente as agencias de investimentos privadas.

O risco e o comprometimento da agencia com os investimentos deve ser sua grande prioridade e seu maior desafio, já que por um lado a empresa é seu cliente,

por outro é o cidadão que mediante seus tributos permite a existência de serviços subvencionados tais como o serviço de internacionalização de empresas.

Existem assim mesmo, fatores importantes que foram levantados no diagnóstico da ACC10 e suas atividades e no impacto que fatores como a cultura possuem no processo de internacionalização, sendo esta a principal atividade da agência.

- PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA:

A ACC10 é uma agência de promoção comercial da região da Catalunha que atua como órgão de representação internacional da Generalitat de Catalunya. Integrando uma rede de 34 escritórios, distribuídos entre as principais cidades e polos econômicos e políticos do mundo, servindo aos interesses da economia catalã.

A agência presta serviços de apoio a empresas catalãs e empresas estrangeiras que possui filial na Catalunha e também assessoria para aquelas interessadas em investir na Catalunha, servindo como ponte direta entre as empresa e as autoridades locais.

Entre os serviços prestados, podemos destacar: Estudo de mercado, estudos de viabilidade e geomarketing, busca de fornecedores, busca de parceiros comerciais, constituição de filial, joint ventures e assessoria em comércio internacional e negociações internacionais.

Missão:

ACC10 – Agência Catalana de Competitividade Empresarial é órgão público do governo catalão que tem por objetivo promover a internacionalização e inovação das empresas catalãs no mundo e atrair investimentos para a região da Catalunha, oferecendo um serviço adequado para as empresas locais e atendendo aos interesses do povo catalão.

Visão de futuro:

A agência nasceu com o objetivo de consolidar a marca Catalunha e a cultura catalã no mundo, promovendo uma diferenciação com o resto da Espanha.

Valores:

Respeito e difusão da cultura catalã. Fornecendo serviços especializados aos empresários da região, respeitando a diversidade cultural existente na mesma e os valores tradicionais da Catalunha.

Objetivos:

Consolidar a marca da Região da Catalunha no mundo.

Estratégias:

A sede da ACC10 se localiza em Barcelona responde diretamente ao conselheiro de economia e políticas exteriores do Governo da Catalunha e ao governador da região o senhor Artur Más.

A agência possui uma rede de 34 escritórios no mundo inteiro abrangendo mais de 70 mercados, trabalhando em sinergia com as políticas de desenvolvimento regional, mapeando oportunidades e promovendo a negociação internacional.

Monitoramento:

Todos os escritórios estão conectados a sede de Barcelona mediante o CRM e a rede L'anella (anel) que funciona como uma central de informações compartilhadas 24 horas.

Embora cada país possui sua própria legislação em relação às agências públicas de promoção de investimentos regionais.

No caso do Brasil a empresa se declara como autarquia pública de caráter não lucrativo, já que os serviços prestados pela agência são subvencionados pelo Governo da Catalunha e o faturamento se realiza na matriz que possui total controle dos projetos de internacionalização e demais serviços. Por outro lado, as empresas estrangeiras que utilizam os serviços prestados pela ACC10 para investir na Catalunha, não pagam nenhum valor.

Cada escritório possui um responsável administrativo local que trabalha em parceria com o departamento central de contabilidade de Barcelona, responsável de transmitir as informações referentes ao gasto efetuado pelo escritório em relação ao orçamento previsto pelo planejamento financeiro do Governo da Catalunha.

Avaliação dos resultados:

A sede realiza auditorias contínuas das contas de cada escritório, assim como o controle de cada projeto de internacionalização.

Os clientes e projetos são avaliados e classificados, o que permite a confecção de relatórios sobre o fluxo de investimentos e os contatos institucionais realizados.

Marketing:

Por se tratar de um órgão público o marketing da ACC10 em duas esferas diferentes:

Em Barcelona, onde é feita a captação de empresas que utilizam os serviços da agência, o poder público é o responsável pela promoção e divulgação dos serviços, assim como a composição de preços e margem de subvenção do governo.

No resto do mundo, os escritórios não faturam com empresas estrangeiras interessadas em investir na Catalunha, sendo este tipo de projeto subvencionado

integralmente pelo Governo da Catalunha, não havendo geração de recursos nos escritórios internacionais, exceto pela remessa de divisas internacionais, enviadas pela matriz graças ao planejamento financeiro da organização.

Logística:

A agência possui no Brasil um cadastro de contatos institucionais e de prestadores de serviços integrado a rede l'anella de informações.

A constituição de um CRM foi fundamental para um maior controle no fluxo de informações.

Ambiente físico e lay-out:

A sede principal da ACC10 fica em Barcelona próximo aos principais edifícios públicos, já o CPN (centro de promoção de negócios) do Brasil se localiza na cidade de São Paulo, na Avenida Juscelino Kubistcheck uma das principais artérias comerciais de São Paulo.

O escritório segue o lay-out criado pela central de Barcelona, que estabelece a identidade corporativa da ACC10 e a presença dos símbolos que representam ao governo e a cultura catalã. O escritório também possui uma plataforma empresarial destinada às empresas em processo de internacionalização, existem 12 salas modulares, todas elas devidamente equipadas.

Atendimento e relacionamento com o cliente:

Existem dois tipos de clientes na ACC10: empresários da Catalunha que contratam os serviços de internacionalização na matriz de Barcelona e que posteriormente passam a ser gerenciados pelo CPN correspondente; empresários brasileiros que estão interessados em investir na Catalunha e entram em contato com a ACC10 São Paulo para poder dar início ao processo.

Por outro lado a agência atua como elo institucional entre Catalunha e Brasil havendo uma série de políticas e critérios que norteiam esse relacionamento.

Relacionamento com a comunidade

A ACC10 atua como agência de representação comercial do Governo da Catalunha, assim como ponto de apoio para empresas locais e catalãs em seu relacionamento com as instituições.

A agência trata de promover a cooperação internacional, a competitividade e a exposição da Catalunha perante a sociedade, participando ativamente de projetos públicos e eventos locais, assim como promovendo eventos.

Sistema de comunicação

É possível contatar o centro pela internet ou pelo telefone. Ou visitar o escritório de São Paulo para obter maiores informações.

Gestão de pessoas

Os funcionários da ACC10 são contratados pelo regime CLT devido à legislação brasileira, tendo assim acesso a todos os benefícios contemplados pela lei. Por outro lado, seu salário é contabilizado diretamente de Barcelona e pago mediante transferência internacional já que o escritório de São Paulo não fatura por se declarar entidade sem fim lucrativo.

Gestão financeira

A gerente administrativa trabalha com o departamento de contabilidade de Barcelona para realizar a gestão das contas e manter o fluxo de remessa de divisas provenientes do orçamento do Governo da Catalunha que serve para cobrir os gastos operacionais do escritório de São Paulo.

Cultura organizacional

Missão é:

ACC10 – Agência Catalana de Competitividade Empresarial é um órgão público do governo catalão que tem por objetivo promover a internacionalização e inovação das empresas catalãs no mundo e atrair investimentos para a região da Catalunha, oferecendo um serviço adequado para as empresas locais e atendendo aos interesses do povo catalão.

Visão:

Consolidar a marca Catalunha e a cultura catalã no mundo, promovendo uma diferenciação com o resto da Espanha.

Valores: Respeito, Ética, Transparência, Comprometimento e Responsabilidade.

Clima organizacional

Clima informal que contraria a visão popular de um órgão público da Europa. Isso se deve a que o excesso de formalidade é visto como uma forma de inibir o processo criativo e empreendedor, sendo estes as pedras fundamentais do processo de internacionalização, principal razão de ser do escritório.

A ACC10 baseia sua metodologia na cooperação entre as distintas áreas e a transversalidade de projetos, cooperação entre empresas e universidades, agentes públicos e privados.

Uma organização coerente com o cenário mutável no qual se desenvolve as empresas e capaz de adaptar sua estrutura e seus programas de atuação, formada por uma equipe de profissionais cuja principal característica é a flexibilidade e a adaptabilidade.

A instituição aposta pelo talento de mais de 200 profissionais no mundo inteiro e 20 anos de experiência no processo de internacionalização, sendo o órgão que leva o nome da Catalunha ao mundo.

A agência ressalta constantemente sua flexibilidade e adaptabilidade sendo estas palavras chaves no processo de internacionalização, pois embora seja um organismo público a própria agência deve se adaptar a realidade do país no qual atua, sendo a única forma de viabilizar suas atividades de internacionalização.

No caso do Brasil, a empresa atua como uma organização sem fins lucrativos, por se tratar de uma agência ligada a um poder público estrangeiro, mas que por outro lado não pode ser inserida como uma representação consular ou territorial por representar os interesses de uma região autônoma e não de um estado constituído e soberano conforme a convenção internacional. De tal forma que seus funcionários são considerados funcionários públicos na Catalunha, mas contratados em regime CLT no Brasil conforme convenção do sindicato.

O desenvolvimento das atividades da ACC10 é o exemplo de um processo internacional integrado, focado na internacionalização de empresas, onde a sinergia de diversos fatores é de vital importância.

As atividades começam na Catalunha, onde uma empresa pode optar por usufruir dos serviços da ACC10 ou de outra agência, para iniciar seu processo de internacionalização, sendo o projeto subvencionado pelo Governo da Catalunha, caso a empresa opte pela agência.

Após aprovação do projeto, a matriz de Barcelona entra em contato com o centro de promoção de negócios que vai gerenciar o processo integral de internacionalização, mediante o estudo de mercado, o estudo da viabilidade financeira e as análises de ambiente, sendo nesse momento onde os fatores inerentes da internacionalização são visíveis. Por um lado os fatores econômicos, tais como os índices do setor e do segmento, o custos de produção ou comercialização, os canais de distribuição e fornecimento, o custo de mão de obra, a

composição mercadológica, a cadeia de suprimentos e distribuição, etc. Fatores políticos e jurídicos também são analisados em uma primeira fase, pois os mesmos são importantes para uma empresa durante o processo de internacionalização já que iram afetar o desempenho financeiro e ditar parte das atividades da empresa, como as leis e sistema tributário, regras de contratação entre outras.

No momento da implantação da empresa é que os fatores não contemplados no processo de internacionalização ganham peso, sendo eles em sua maioria de caráter cultural e difícil de identificar, pois muitos estão ligados à empiria dos agentes que participam do processo, tais como diretivos, técnicos e mão de obra e a interação que existem entre eles.

Fatores tais como o idioma local e suas variações, a existência de padrões culturais que podem impactar nas atividades de uma empresa (por exemplo, a paralização que acontece no Brasil em dias de jogo da Copa do Mundo), a existências de mazelas sociais e convenções sociais aceitas popularmente, mas que possam vir a chocar contra a cultura organizacional, como, por exemplo, a existência de elevadores de serviço o que pode ser um choque para um empreendedor europeu, e outros custos derivados da expatriação, são fatores que embora não sejam contemplados no projeto de internacionalização, geram um impacto importante e pautam os primeiros anos de sobrevivência de uma empresa, sendo este o período de adaptação ao novo mercado.

Embora possa existir um modelo ou fases estabelecidas para o processo de internacionalização quanto ao seu aspecto econômico, vemos que ainda existe essa deficiência de estabelecer quais fatores culturais incidem no processo e como podemos quantificar e qualificar o impacto dos mesmos.

Como resultado das atividades da ACC10 no processo de internacionalização e a vivência das empresas e dos profissionais entrevistados no setor, é possível formar um breve panorama de quais são esses fatores e tratar de estabelecer uma pauta que possa vir a orientar as empresas, sendo uma forma não somente de agilizar o processo de internacionalização como de facilitar e aumentar a qualidade dos serviços prestados pela ACC10.

8. PLANO DE INTERVENÇÃO

8.1 Caracterização da Proposta

Após analisar o processo de internacionalização e seus diferentes aspectos assim como o impacto da cultura nos projetos e nos investimentos elaborados pela Agência Catalã de Competitividade Empresarial ou ACC10, e com a própria experiência da organização durante sua implementação no Brasil e posterior atividade; podemos gerar um plano de intervenção consistente, no qual reunimos a base de conhecimentos existente e as observações realizadas durante este estudo, gerando uma série de políticas e processos capazes não somente de nortear os projetos de internacionalização como também gerar informações quantitativas e qualitativas sobre o impacto da cultura no decorrer do processo.

Para promover a mudança e gerar os novos processos, é preciso primeiramente estabelecer as bases do método de internacionalização de empresas utilizado pela organização, neste caso a ACC10, fazendo uso do conhecimento da instituição e da própria teoria e estudos desenvolvidos na área, gerando um modelo a ser utilizado como padrão, capaz de nortear todo o projeto, mas que ao mesmo tempo apresente a flexibilidade necessária para se adaptar a realidade de cada empresa ou as demandas específicas de cada setor e cada momento econômico.

Uma vez estabelecido o modelo padrão do projeto de internacionalização, e apresentando seus diferentes aspectos, é preciso criar uma série de critérios ou tópicos que serão a base fundamental para gerar os conhecimentos necessários em relação ao impacto da cultura no processo de internacionalização. Esses critérios devem possuir aspectos quantitativos e qualitativos, gerando conhecimento suficiente para nortear as ações das empresas durante seu processo de internacionalização e implementação no mercado brasileiro.

Dessa forma será possível não somente criar uma padronização dos projetos de internacionalização dentro da organização, como também gerar uma série de

tópicos ou critérios capazes de medir o impacto da cultura no processo de internacionalização de empresas fomentando o uso dessas ferramentas no planejamento estratégico das empresas.

8.2 Objetivos, Metas e Estratégias.

Objetivos:

O principal objetivo deste plano de intervenção é gerar um modelo padrão para os projetos de internacionalização munidos de uma série de informações quantitativas e qualitativas referentes ao impacto da cultura no decorrer do processo. Reduzindo dessa forma os gastos das empresas durante sua implementação e ao mesmo tempo aumentando suas possibilidades ao permear o mercado brasileiro e sobreviver a este novo cenário.

Gerar uma base de conhecimentos para a organização, com o objetivo de nortear às atividades da mesma, e promover à organização de missões empresariais, a realização de eventos, a criação de convênios de cooperação empresarial e o consequente aumento do fluxo de investimentos e relações comerciais entre ambas as regiões.

Com esse objetivo, será realizada a criação de um modelo padrão dos projetos de internacionalização realizados na ACC10, assim como um levantamento dos principais fatores culturais que incidem sobre os projetos.

Meta:

A principal meta deste plano de intervenção é reduzir o impacto dos fatores culturais no processo de internacionalização das empresas e na sua implementação no mercado brasileiro.

8.3 Metodologia e Etapas de Implantação da Mudança

Com o objetivo de promover a mudança necessária nos procedimentos realizados pelas empresas durante os projetos de internacionalização e sua

posterior implementação no mercado brasileiro. Foi necessário gerar uma estrutura lógica capaz de abranger o processo em sua totalidade e ao mesmo tempo inserir os novos tópicos e informações pertinentes ao impacto da cultura no processo, e seus aspectos quantitativos e qualitativos.

Por esse motivo é vital conhecer o modelo utilizado até o momento no processo de internacionalização, para consequentemente propor as mudanças convenientes.

Conforme disposto anteriormente, o processo de internacionalização está composto por 3 fases.

Figura 9 – Fases da internacionalização.

Fonte: ICEX

A primeira fase compreende os aspectos mercadológicos prévios a implementação da empresa no território brasileiro.

A segunda fase abrange a estratégia que será desenvolvida pela empresa e todo seu planejamento.

A terceira e ultima fase corresponde ao inicio das atividades da organização e sua implementação no mercado, assim como a adequação da mesma no novo cenário.

Após conhecer o atual modelo é preciso verificar quais aspectos culturais incidem em cada uma das fases e desenvolver um novo modelo.

Sendo assim, com base nas informações recolhidas durante a elaboração deste estudo e com as informações referentes aos projetos já realizados pela ACC10, podemos desenvolver um novo modelo padrão para os projetos de internacionalização e posteriormente definir os principais tópicos projetados pelo estudo e pela própria experiência, gerando assim a base de conhecimentos desejada em relação ao impacto da cultura no processo de internacionalização e as ferramentas que dispõe as empresas para minimizar o mesmo.

Para promover essa modificação, será necessário que haja uma sinergia de todos os participantes. Por um lado é necessário recopilar informação tanto das empresas como também da ACC10 e por outro é necessário que a agência seja capaz de modificar seu modelo atual implementando essa nova abordagem, mas sem fugir de suas metas e objetivos corporativos.

Dessa forma a implementação desta proposta de mudança vai obedecer a seguinte estrutura.

Figura 10 – Ciclo de informações.

Fonte: composição própria.

Em uma primeira fase será realizado um levantamento das informações pertinentes ao impacto da cultura no processo de internacionalização, obtidos mediante a realização de entrevistas com as empresas ou mediante o estudo do histórico dos projetos já realizados pela ACC10, assim como os fatores mercadológicos contemplados na primeira fase dos projetos de internacionalização.

Posteriormente será feito uma análise dos tópicos apontados pelas empresas e pela experiência empírica da própria ACC10 com o objetivo de classificar esses fatores.

Após classificar as dificuldades e desafios enfrentados pelas empresas, será realizado um estudo complementar para quantificar os fatores apresentados.

Após a classificação dos fatores e o estudo do impacto dos mesmos, haverá uma inserção desses tópicos no modelo de internacionalização padrão, gerando um novo modelo, muito mais abrangente.

Finalmente, após a modificação do modelo atual dos projetos de internacionalização e a implementação das mudanças propostas, será realizado um estudo dos resultados obtidos, que por sua vez irá gerar novo material para alimentar o ciclo, permitindo uma retroalimentação do sistema.

8.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a realização da mudança proposta, haverá um incremento perceptível na qualidade dos serviços prestados pela agência de competitividade da Catalunha, assim como um maior grau de conhecimento do processo de internacionalização, que estará continuamente sendo alimentado pelo próprio fluxo de informações, mediante esta proposta implementamos uma mudança operacional que deve gerar uma série de benefícios em todos os âmbitos da organização e também da política da região da Catalunha e suas atividades de promoção comercial.

Ao gerar um novo modelo de projeto de internacionalização mais abrangente e completo, a organização pode promover uma maior sinergia entre seus diferentes setores ou filiais, e obter um incremento nos resultados oriundos dos projetos, aumentando o fluxo de investimentos entre as diferentes regiões do mundo e consequentemente fortalecendo a competitividade das empresas da Catalunha ao fornecer ferramentas capazes de aumentar as chances de êxitos dos projetos, promovendo outros resultados no setor político e social.

Conhecer o impacto da cultura nos projetos de internacionalização deve reduzir o gasto das empresas no decorrer dos projetos e fomentar a cultura empreendedora, minimizando as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas estrangeiras ao permear um cenário estrangeiro.

Essas informações também podem servir não somente para as empresas que participam dos projetos de internacionalização e a ACC10, como também para as empresas de outras regiões, parceiras ou relacionadas de alguma forma com as relações econômicas entre a Catalunha e o Brasil

8.5 Dificuldades Previstas

A principal dificuldade que deve enfrentar a organização devido a uma mudança operacional nos projetos mediante uma abordagem dos fatores que incidem no impacto cultural durante o processo de internacionalização, é a necessidade de identificar de forma clara os fatores importantes e estabelecer um aspecto quantitativo e qualitativo.

Gastos oriundos do processo de internacionalização e repatriação de profissionais devem contemplar também os gastos gerados pelo impacto da cultura local na empresa e na vida dos funcionários envolvidos. Havendo a necessidade de discernir sobre esses gastos.

O aspecto qualitativo apresenta maior dificuldade de identificação, pois ao carecer de valores, são mais difíceis de quantificar, embora não sejam invisíveis ao longo do processo, como por exemplo, o perfil de negociação dos comerciais brasileiros e a forma que as empresas devem lidar com o mesmo, havendo ou não a necessidade de treinamentos, materiais de divulgação especializada, etc.

Figura 11 – Quadro perfil negociadores.

TIPO	CARACTERÍSTICA	EXEMPLO	COMO NEGOCIAR	COMO TRABALHAR
Monocrônico	Faz uma tarefa por vez e se desespera quando uma reunião é desmarcada por sentir que "perdeu tempo".	Americano	Marque reuniões futuras, a princípio, mas não fixe prazos para sua conclusão.	Saiba lidar com estruturas mais rígidas na hierarquia da Empresa.
Policrônico	Trata vários assuntos ao mesmo tempo e acha que pode fazer à tarde o que não conseguiu fazer pela manhã.	Brasileiro	Marque prazos específicos e não espere que o trabalho seja concluído, a não ser que você o faça.	As relações são mais flexíveis e há interatividade entre experiências passadas, oportunidades presentes e possibilidades futuras.
Universalista	A lei é igual para todos e penalizará igualmente Ministro e Operário.	SuecoCanadense	Prepare-se para argumentos "racionalis" profissionais e apresentações que forcem sua aprovação.	Lute pela coerência e procedimento uniformes. Sinalize mudanças publicamente.
Particularista	Dependendo do nível social de quem cometeu a infração, esquece o assunto.	MarroquinoVenezuelano Brasileiro	Esteja preparado para "rodeios" ou "irrelevâncias" que parecem não levar a lugar nenhum.	Crie redes informais e entendimentos particulares.
Coletivista	Não costuma ter opinião pessoal dissociada da posição do grupo.	Japonês Chinês	Demonstre paciência com o tempo necessário para consentir e consultar.	Elogie todo o grupo e evite demonstrar favoritismo.
Individualista	Tem que treinar para aprender a trabalhar em grupo. Cada um por si é o seu lema.	Americano Brasileiro Ocidentais	Prepara-se para decisões rápidas e ofertas repentinas que não foram encaminhadas à direção.	Dê às pessoas a liberdade de tomar iniciativas individuais.

Afetivo	Demonstra sentimentos e insatisfações.	Italiano Latino Americano	Não fique sem graça quando eles fizerem cenas e forem efusivos. Peça intervalos para reflexões.	Evite comportamento desligado, ambíguo e frio. Será interpretado como avaliação negativa.
Neutro	Reprime e considera grosseiro manifestar emoções.	Anglo-Saxão	A falta de tom emocional não significa que estejam desinteressados ou chateados, só que não gostam de mostrar o próprio jogo.	Evite comportamento calorosos, expressivos ou entusiasmados, que podem ser interpretados como falta de controle sobre seus sentimentos e status.
Difuso	Leva tempo cultivando o interlocutor. Costuma "sentir" o parceiro comercial.	Japonês Latino Americano	Estude a história, passado e visão futura da organização difusa com a qual espera fazer negócios.	As questões pessoais e profissionais se interpenetram.
Específico	Vai diretamente ao assunto, deixando claro que "tempo é dinheiro".	Anglo-Saxão	Estude os objetivos, princípios e alvos numéricos da organização específica com a qual está negociando.	As agendas pessoais e profissionais são mantidas separadamente.

Fonte: Banco Central do Brasil.

Estabelecer um novo formato para os projetos de internacionalização, deve também contemplar a flexibilidade necessária para cada um deles, por si tratar de empresas diferentes e setores diferentes, não é o mesmo realizar um projeto de internacionalização para uma farmacêutica que para uma empresa de commodities.

8.6 Cronograma

A modificação deve ser realizada em fases, de modo a dar início ao ciclo de informações para os novos projetos de internacionalização e a identificação dos fatores culturais que incidem no custo e no andamento dos projetos, dando início ao projeto em Outubro..

Quadro 1 - Cronograma do plano de Intervenção:

CRONOGRAMA DO PLANO DE INTERVENÇÃO												
FASES	TEMPO EM MESES											
	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
1. Fazer o levantamento das informações presentes nas entrevistas e no histórico dos projetos de internacionalização da organização para identificar os fatores e a estrutura dos projetos.												
2. Gerar um novo modelo para os projetos de internacionalização.												
3. Definir o fluxo e o esquema de trabalho dos consultores responsáveis pelos projetos em suas diferentes fases.												
4. Elaboração do projeto de internacionalização												
5. Levantamento dos resultados e retroalimentação do fluxo de informações.												

Legenda: Previsto Realizado

8.7 Recursos Necessários

Para promover as mudanças necessárias nos projetos de internacionalização, será preciso aumentar o número de horas de consultoria dedicadas a cada projeto, assim como um novo esquema de trabalho para o consultor envolvido no mesmo.

Será preciso realizar uma intervenção e estudo de campo, para poder verificar em situ aquelas informações qualitativas que incidem no projeto, assim como consolidar as informações quantitativas, mediante a comparação de índices oficiais e índices de mercado conforme o fator apontado.

A consolidação da proposta gera a necessidade de criar um banco de dados que será continuamente alimentado pelos novos projetos e que deve servir por sua vez como fonte de conhecimentos para a organização e parte do ciclo de informações que desejamos gerar.

O processo pode ser dividido em fases conforme sua implementação, permitindo assim uma maior flexibilidade.

A organização deve adaptar essas mudanças no processo ao seu sistema de faturamento, aumentando as horas de consultoria de cada projeto, contemplando dessa forma os passos do processo, tanto os anteriores a sua realização como os posteriores.

8.8 Acompanhamento e Avaliação

Para acompanhar a implementação das mudanças necessárias nos projetos de internacionalização e dessa forma poder avaliar o impacto dos fatores culturais no processo, devemos realizar o acompanhamento das atividades e sua avaliação em 3 fases.

Figura 12 – Fluxo acompanhamento.

Fonte: Elaboração própria.

Durante a primeira fase, devemos contemplar as informações posteriores ao projeto que está sendo realizando, fazendo o levantamento das informações prévias decorrentes de entrevistas contidas neste estudo ou da base de dados dos projetos já realizados pela organização.

Na segunda fase, que contempla a elaboração do projeto de internacionalização com as devidas modificações referentes aos fatores culturais decorrentes do processo, faremos um levantamento dessas informações em seus diferentes aspectos para contribuir com o ciclo contínuo de informações.

Por último, uma vez recopilada toda a informação procedemos a retroalimentar o ciclo para futuros projetos de internacionalização, com os fatores decorrentes desse processo e aqueles inseridos no projeto de internacionalização,

mantendo dessa forma um ciclo contínuo de informações, contemplando os fatores culturais e mantendo a flexibilidade necessária para cada projeto de internacionalização realizado pela agência.

A avaliação do projeto deve decorrer do êxito obtido pelo mesmo ao retroalimentar o ciclo de informações e ao proceder a realizar o levantamento dos resultados do projeto de internacionalização em comparação com outros projetos, havendo a necessidade de haver um menor gasto nos fatores decorrentes do impacto cultural, produzidos não somente pelo novo modelo de projeto de internacionalização, como também pelo conhecimento obtido pela organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de poder gerar um modelo de internacionalização capaz de contemplar não somente os aspectos formais do processo como aqueles culturais e facilitar a ação de órgãos como a ACC10, este estudo trata de desenvolver um plano de ação que tenha por objetivo identificar e categorizar os principais fatores, com o intuito de criar um padrão que possa ser utilizado em diversos projetos de internacionalização.

Dos objetivos deste estudo podemos indicar as seguintes conclusões:

- Determinar a estrutura padrão utilizada nos projetos de internacionalização e suas deficiências, objetivando a criação de um modelo padrão conforme indicação dos atores implicados no processo e na experiência de empresas como a ACC10.
- Estabelecer o processo de internacionalização idôneo, graças ao levantamento do histórico dos projetos de internacionalização.
- Determinar quais fatores culturais influencia no processo de internacionalização, informação obtida mediante a análise do histórico de projetos e entrevistas.
- Estabelecer critérios culturais que devem ser contemplados durante o processo de internacionalização, contemplando não somente aqueles inerentes à teoria de marketing e administração, como também, aqueles apontados pelos profissionais implicados no processo.
- Quantificar a importância dos fatores culturais e o impacto de cada um nos processos de internacionalização. Mediante a utilização de ferramentas

administrativa, ferramentas de gestão e de marketing e finalmente a própria empiria das empresas.

O plano de ação está dividido em 3 etapas, sendo que grande parte das informações foram obtidas graças à entrevista realizada aos profissionais e implicados no processo, assim como a parte inerente a teoria geral de administração. As etapas são:

- Identificação dos principais problemas enfrentados pelas empresas no processo de internacionalização.
- Separar quais fatores pode ser quantificado ou não e estabelecer índices se necessário.
- Usar a base de conhecimentos disponível para gerar um modelo padrão de projetos.

Graças ao estudo é possível verificar que ao igual que existe certo padrão nos projetos de internacionalização frente aos fatores formais, existe também a repetição de certos fatores de caráter cultural presentes nos projetos de internacionalização que podem ser quantificados, tais como o impacto provocado pelo idioma, o custo de vida dos diretivos e profissionais remanejados, o impacto de festivos e manifestações populares com datas previstas, a existência de uma dinâmica regional de uma determinada região, entre outros fatores, que podem ser separados em categorias conforme sua natureza quantitativa ou qualitativa, fornecendo para as empresas um cenário mais abrangente que sem dúvidas influenciará no processo de internacionalização, podendo reduzir o impacto ou até mesmo nortear novas políticas, aproveitando esses fatores culturais para gerar valor agregados as ações realizadas pela empresa e garantias ao processo de inserção em um mercado estrangeiro.

Figura 13 – Principais fatores culturais

Fonte: Elaboração própria.

Entre os fatores apontados nas entrevistas, chegamos a uma série de conclusões em relação ao impacto financeiro dos fatores culturais no processo de internacionalização, sendo importante destacar:

- **Idiomas.** Os gastos realizados para a aprendizagem do português foi apontado pelas empresas como um impacto importante no processo, pois existe uma enorme deficiência de profissionais brasileiros capazes de se comunicar em outro idioma.
- **Moradia.** Existe um grande consenso em relação ao impacto da moradia no processo de internacionalização no que se refere à gestão dos expatriados, tudo isso se deve a estrutura das cidades brasileiras, sua composição econômico-social, concentração de renda e índices de violência.
- **Estrutura Social.** Este fator pode ser tanto quantitativo como qualitativo, já que faz referência a uma série de hábitos sociais que acabam produzindo um determinado impacto no processo de internacionalização. A existência de cotas raciais ou os elevados índices de desigualdade social, força as empresas a se adaptar a essa

realidade, onde numa mesma empresa é possível existir um executivo com um elevado salário a nível internacional e uma colaboradora da limpeza que ganhe o salário mínimo.

- **Cultura Organizacional.** Apesar de que cada empresa possui sua própria cultura organizacional, existem padrões nacionais que derivam da indiosicrassia das pessoas e no caso do Brasil não é diferente. Durante o processo de internacionalização as empresas devem se adaptar a forma de trabalhar dos colaboradores brasileiros e ao mesmo tempo promover uma sinergia com a cultura da Matriz no exterior, o que demanda formação e preparação, sendo um gasto elevado não contemplado inicialmente no projeto de internacionalização.

Ao conhecer esses fatores as empresas possuem maiores ferramentas capazes de impactar na tomada de decisões e por outro lado aumenta o conhecimento que se possui do processo de internacionalização como motor da globalização, havendo um maior domínio sobre o impacto do mesmo e os reflexos que este produz no desenvolvimento da sociedade e demais elementos implicados neste processo.

Embora a natureza dos fatores culturais seja abrangente e dificilmente acotadas, as mesmas devem ser padronizadas de forma a oferecer maiores informações para as organizações e contribuir assim com a aprendizagem cultural das organizações e a dinâmica existente entre mundo organizacional e sociedade, ampliando assim a sinergia existente entre comunidade e organização.

Após o levantamento das informações obtidas no mercado e da experiência de órgãos que trabalham em projetos de internacionalização é possível concluir que criar um novo modelo de internacionalização capaz de contemplar os gastos inerentes de fatores culturais e aumentar as chances das empresas de permear o mercado é viável.

O plano de ação deste estudo busca justamente implementar as mudanças necessárias para fomentar novos projetos mais abrangentes, mesmo que existam

desafios e limitações no mesmo devido à natureza mutável tanto da sociedade quanto das organizações que atuam no mundo globalizando.

Pois sem dúvidas a principal característica, tanto do panorama empresarial quanto dos fatores culturais e da sociedade internacional são suas constantes mudanças, sendo está à causa e consequência da globalização e da internacionalização, um ciclo no qual podemos tratar de acotar e padronizar modelos, mas sempre com a mente aberta para novas realidades e novas adaptações, internacionalizar é isso!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREIRE, Adriano. **Estratégia – Sucesso em Portugal**. Editora Verbo. 2008
Lisboa

BLOMSTERMO, A. & SHARMA, D. D. (eds) **Learning in the internationalisation process of firms**

MASLOW, Abraham Harold. ***El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management)***. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. 2005

AGUILAR MONTEVERDE, Alonso. ***Globalización y Capitalismo***. México: Plaza & Janés, 2002

BRÜNNER, José Joaquín. ***Globalización cultural y posmodernidad***. Primera reimpresión. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica, 1989, ISBN

AAKER, David A. **Marcas-brand equity: gerenciando o valor da marca**. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1998.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1998. p.725.

KOTLER PHILIP. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1992.

RICHES, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. - **Segmentação**. São Paulo: Nobel, 1991.

ESPANHA, **Agência de competitividade da Catalunha – ACC10**. Disponível em:
<http://www.catalonia.com>

ESPAÑA, Instituto de Comercio exterior – ICEX. Disponible en:
<http://www.icex.es/>

ALONSO PÉREZ, Matilde: ***Desarrollo y cooperación***. Tirant lo Blanch, Valencia, 1999.

ALONSO, José Antonio. **Estabilidad financiera y desigualdad internacional**. En: Economía Exterior, núm, 18, Madrid, otoño 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDAL VILLA, José María. **Mundialización e integración económica, en: Integración Eurolatinoamericana (Coordinador - MOLINA DEL POZO, Carlos Francisco)**. Ediciones Ciudad Argentina, Buenos Aires, 1998.

11 – APÊNDICES

Quadro 1 - Cronograma do plano de Intervenção.

12 – ANEXOS

Figura 1 – Mapa das comunidades autônomas da Espanha, destaque Catalunha.

Fonte: ACC10.

Figura 2 – Organograma Instituições. Fonte: ICEX.

Figura 3 – Logomarca da ACC10 e Governo da Catalunha. Fonte: ACC10.

Figura 4 – Mapa escritórios ACC10. Fonte: ACC10

Figura 5 – Organograma ACC10. Fonte: Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 – Fases da internacionalização. Fonte: Elaboração própria.

Figura 7 – Questionário Internacionalização. Fonte: Elaboração própria.

Figura 8 – Análises Swot da ACC10 – Agência de competitividade da Catalunha

Figura 9 – Fases da internacionalização. Fonte: Elaboração própria.

Figura 10 – Ciclo de informações. Fonte: Elaboração própria.

Figura 11 – Quadro perfil negociadores. Fonte: Elaboração própria.

Figura 12 – Fluxo acompanhamento. Fonte: Elaboração própria.

Figura 13 – Principais fatores culturais. Fonte: Elaboração própria.

Wesley Sá Teles Guerra

**O IMPACTO DA CULTURA LOCAL NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO.**

**Trabalho de Conclusão do Curso de
Graduação em Administração da
Universidade Católica de Brasília Virtual
como requisito parcial para obtenção de
título de Bacharel em Administração.**

Orientador(a): Erika Costa Vieira Gagliardi

*Cessão de Direitos - É concedida à Universidade Católica de Brasília permissão
para produzir cópias deste trabalho e para emprestar ou vender tais cópias somente
para propósitos acadêmicos e científicos.*

Brasília - DF
2013