

## QUAIS DESAFIOS CULTURAIS AS EMPRESAS ENFRENTAM PARA SE INTERNACIONALIZAREM

Daniel Rodrigues da Silva<sup>1</sup>

### RESUMO

A dinâmica do mercado e a forma de competir das empresas criou a necessidade de adoção de estratégias inovadoras para pesquisar, analisar e entender o mercado em todos os aspectos, atender esse mercado de forma satisfatória e alcançar os principais objetivos da empresa. Todavia, além desses desafios, muitas empresas optam por transpor as barreiras das fronteiras com intuito de se manter no mercado, aumentar a fatia de participação, explorar novos mercados, impedir que o concorrente ocupe um determinado mercado entre tantos outros motivos. Pesquisas e estudos voltados para o entendimento das questões relacionadas à internacionalização, globalização ou mesmo ao entendimento de culturas de outros países visam o desenvolvimento de habilidades que permitam entender e aprimorar esses conhecimentos é de vital importância. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo pesquisar e entender aspectos relacionados à cultura de outros países que podem influenciar nos negócios. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica. Os trabalhos encontrados foram essenciais para embasamento do autor deste artigo e o resultado foi muito satisfatório, pois, além de entender os conceitos de globalização, internacionalização e cultura, foi possível ter o entendimento e a percepção da imensidão que é universo cultural em outros países e a importância deste estudo para os negócios. Como este trabalho refere-se a uma pesquisa bibliográfica e apresentou uma série significativa de variáveis, torna-se necessário outros estudos complementares e até pesquisas experimentais através de empresas que estão ou querem se instalar em outros países ou mesmo apenas exportar para outros países, para um fortalecimento e consolidação.

**Palavras-chave:** Internacionalização, globalização e cultura

### ABSTRACT

The dynamics of the market and the way companies compete created the need to take innovative strategies to research, analyze and understand the market in all aspects, meet this market satisfactorily and achieve the main objectives of the company. However, in addition to these challenges, many companies choose to cross border barriers in order to remain in the market, increase their share of participation, exploit new markets, prevent the competitor from occupying a particular market among many other reasons. Research and studies aimed at understanding issues related to internationalization, globalization or even the understanding of cultures from other countries aim at developing skills that allow understanding and improving

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis. MBA Controladoria e Finanças. Mestrando em Administração pela Must University. Email: daniel.vr.rj.2014@gmail.com.



this knowledge is of vital importance. In this sense, this work aimed to research and understand aspects related to the culture of other countries that can influence business. The work was developed from a bibliographical research. The studies found were essential for the author's foundation of this article and the result was very satisfactory, because, in addition to understanding the concepts globalization, internationalization and culture, it was possible to have the understanding and perception of the immensity that is universe culture in other countries and the importance of this study for business. As this work refers to a bibliographical research and presents a significant number of variables, therefore, it is necessary other complementary studies and even experimental research through companies that are or want to settle in other countries or even just export to other countries, for a strengthening and consolidation.

**Keywords:** Internationalization, globalization and culture

## 1 Introdução

No passado, o ser humano tinha algumas necessidades, com o passar do tempo foi descobrindo maneiras para supri-las. Muitos anos AC o homem começou a desenvolver técnicas de construção de seu próprio abrigo, de caça e obtenção de alimentos, e técnicas para se proteger de ataques de animais entre outras técnicas, ou seja, maneiras para atender suas necessidades primordiais. Com o passar do tempo foi possível compartilhar os conhecimentos e técnicas, realizar trocas de alimentos excedentes por outros alimentos. Assim a sociedade foi evoluindo e essa relação de troca foi sendo aprimorada. Hoje, com diversos termos que se relacionam a estas mesmas transações, como: compra, aquisição, venda, dinheiro, cartão de crédito, cartão de débito, PIX, importação, exportação, bancos, criptomoedas, entre outros.

Hoje tem diversas empresas nos mais diversos ramos de atividades espalhadas mundo afora. As necessidades do ser humano são muito variadas e dependem de uma série de fatores. As empresas existem para suprir muitas destas necessidades, cada vez mais surgem empresas interessadas em atender essas demandas, inclusive empresas estrangeiras oferecendo seus produtos e serviços em outros países, e isso, torna os mercados muito mais competitivos.

Os objetivos das empresas podem ser os mais variados, no entanto existem alguns objetivos bem comuns, como: expansão no mercado nacional, geração de lucros para os acionistas, entre outros, entretanto, devido às novas tecnologias, aumento da concorrência e produtos inovadores sendo oferecidos pelos concorrentes. Para alcançar os resultados esperados a empresa precisa de profissionais preparados e com as habilidades necessárias para o desempenho de suas funções, para se defender de potenciais concorrentes, inovar





constantemente, entre outros. Entretanto, para sobreviverem e aumentarem os lucros, muitas empresas sentem a necessidade de transpor as barreiras das fronteiras de outros países. Diante disto, o problema que se apresenta é: Quais os desafios culturais que as empresas enfrentam para se internacionalizarem?

Supõem-se que a partir de pesquisas já realizadas e artigos científicos publicados sejam suficientemente eficazes para o desenvolvimento deste estudo.

Sendo assim o objetivo e a metodologia deste trabalho foi apresentar subsídios teóricos que permitam uma reflexão e compreensão a respeito de identificar, entender e administrar alguns desafios e barreiras culturais para as empresas que desejam se internacionalizar.

## **1. 1 Metodologia**

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina estratégias de negócios na economia global do mestrado em Administração da Must University e selecionado de acordo com as discussões sobre o tema. Além da introdução, este artigo traz mais três capítulos: O capítulo dois onde foi abordado sobre globalização, cultura e internacionalização; no capítulo três traz as considerações finais e o capítulo quatro refere-se às referências bibliográficas.

## **2 Globalização, internacionalização e cultura**

### **2. 1 Globalização**

O significado de globalização é muito amplo e também está associado a uma série de eventos que podem ajudar e acelerar nesse processo, como exemplo o surgimento do avião, da televisão, do rádio, do telefone, da internet e mesmo de uma série de outras tecnologias, portanto um significado complexo e dinâmico. O tema precisa ser entendido em diversas dimensões como exemplo, a econômica, a social, a política, cultural e legal. Em uma linguagem bem simplificada globalização é o mercado de compra e vendas entre os diferentes povos e países. (Suen & Kimura, 1997)

A Globalização é o intercâmbio cultural e econômico nos diversos países, isso foi possível devido ao avanço tecnológico de informatização e transportes.





## 2.2 Cultura

Cada país, cada povo tem sua cultura, às vezes dependendo do tamanho do país tem variações na cultura. A cultura é como se fosse um recurso ou uma maneira ou mesmo a forma como se interpreta o significado dos gestos, ações, comportamentos e até das palavras das pessoas com quem nos comunicamos, mas as ações das pessoas serão interpretadas em um primeiro momento através da nossa cultura de origem. Ao longo dos tempos a cultura vai sofrendo alterações, ela é dinâmica. A cultura inclui, conhecimento, artes, crenças, leis e costumes, valores morais e outras capacidades adquiridas pelo homem enquanto membro de uma sociedade.(Videira, 2019)

Segundo (Videira, 2019) Cultura é o conjunto de valores, crenças aprendidas por grupos de pessoas em países ou regiões e a importância que esses valores têm em seus comportamentos na sociedade.

Hofstede realizou diversos estudos acerca dos fatores culturais e seus impactos nos negócios, portanto compreender a cultura de um país, o comportamento sob vários aspectos é muito importante para o estabelecimento de negócios internacionais não somente sob o ponto de vista do consumidor como também em relação às diversas parcerias (fornecedores, governos, empregados entre outros)

A cultura de um país ou região é um conjunto de valores que podem estar relacionados à crença, religião, preferência alimentares, as diversas formas de pensar, agir, sentir; são os ensinamentos aprendidos ao longo do tempo por uma civilização, estas características diferencia uma comunidade, um país, uma região de outra. (Tarapuez Chamorro, 2016)

(*Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan*, [s.d.]) propõem algumas dimensões para entendermos a cultura de uma nação:

<b>Poder/Distância</b>			
O grau de desigualdade entre aqueles que detém o poder e aqueles que são comandados			
<b>Características</b>		<b>Abordagem</b>	
<b>Alto grau</b>	<b>Baixo grau</b>	<b>Alto grau</b>	<b>Baixo grau</b>





companhias fortemente centralizadas, forte hierarquia, grandes diferenças salariais	Organizações mais horizontais, supervisores e subordinados tem níveis próximos	Busca contato com alta Administração, busca referências em reuniões de alto nível	Trabalhar em equipes, envolve muitas pessoas
---	--	---	---

Tabela 1 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

Individualismo:			
Sociedade com baixo grau de individualismo tem uma tendência a privilegiar o coletivo, o contrário significa que a privacidade é extremamente respeitada, com poucas interações e responsabilidades muito bem definidas			
Características		Abordagem	
Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
Privacidade, recompensa pelo trabalho individual	Trabalho harmonioso em equipe	Reconheça as conquistas individuais; não busque intimidade, mantenha reserva	Respeito as tradições, mudanças lentas, respeito a coletividade

Tabela 2 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

Masculinidade:	
Entender como as diferenças de gêneros são interpretadas em níveis social e organizacional	
Características	Abordagem





Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
Há uma distinção entre as atividades atribuídas a cada gênero	Poder e sucesso são igualmente distribuídos entre homens e mulheres	Homens cuidado ao vestir e comportar, até um ato de cavalheirismo pode ser mal interpretado	Tratamento igualitário a ambos os gêneros. Evitar posturas machista

Tabela 3 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

Incerteza:			
O grau de ansiedade perante situações de incerteza ou duvidosas			
Características		Abordagem	
Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
Conduta muito formal nos negócios, forte estrutura organizacional, poucos riscos assumidos	Informalidades nos negócios, aceitação dos riscos, maior preocupação com longo prazo do que com a rotina	Seja claro e conciso, apresentar relatórios e fazer apresentações detalhadas, enfatizar o discurso com gestos e entonação	Não imponha regras e formalismos desnecessários, fale calmo e pausadamente

Tabela 4 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

Orientação de longo prazo:	
Respeito as tradições e a busca pelos resultados de longo prazo, estas sociedades tem um profundo respeito a cultura ancestral e valores tradicionais da sociedade	
Características	Abordagem



Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
A família é a base da sociedade, patriarcas e pessoas idosas tem maior poder e reconhecimento do que os jovens. Forte valores éticos, valorização da educação e treinamento.	Igualdade no tratamento, criatividade e inovação	Evite extravagância no modo de vestir e se comportar, reconheça e recompense a lealdade e tradição, evite mudanças de regras	Trate a todos com igual respeito, seja aberto a mudanças e se necessário mude as regras em busca de melhores resultados

Tabela 5 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

Indulgencia:			
O grau de controle que as pessoas colocam em relação aos seus impulsos e desejos. Países com alto grau de indulgencia tem maior tendencia a satisfação dos seus impulsos e desejos buscando a felicidade e o prazer, entendem que a vida deve ser vivida com prazer e alegria. Tendem a ser otimistas e valorizam o ócio e o lazer. As sociedades com baixo nível de indulgencia são mais conservadoras e valorizam muito o comprometimento com o trabalho.			
Características		Abordagem	
Alto grau	Baixo grau	Alto grau	Baixo grau
Busca da felicidade e da alegria, menor ansiedade com prazos e compromissos	Emoções contidas, extrema seriedade no cumprimento de prazos e compromissos	Não adotar postura profissional muito severa, Cuidado para não se comprometer com suas atitudes, o que é normal aqui pode em seu país de origem repercutir mal	Seja pontual, anote e respeite os compromissos, evite brincadeiras e piadas

Tabela 6 criada pelo autor: referência: (Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan, [s.d.])

Entender e conhecer a cultura de um determinado país é muito importante para as questões relacionadas ao relacionamento e comportamento entre os empregados,





fornecedores, investidores e demais parceiros, para estas questões pode-se considerar os estudos das 6 dimensões estudados pelo psicólogo holandês Geert Hofstede. (*Geert Hofstede Site CV Work Life Theory 6 Dimensions of Culture Gert Jan*, [s.d.]) Além disso, existem outros fatores relacionados à cultura cujo estudo e entendimento é importante para entender o mercado e o comportamento do consumidor daquele país, sendo assim um facilitador para o desenvolvimento de questões mercadológicas, questão de produtos e serviços, entendendo e respeitando as diversidades das características econômicas, sociais, culturais, legais. É importante entender exatamente o público que se pretende alcançar para que se tenha uma performance eficiente e eficaz e se consolide na concorrência daquele país.

Entender sobre o aspecto cultural para questões relacionadas à internacionalização de empresas talvez seja o maior desafio, pois cada país tem a sua peculiaridade, além do que, questões econômicas, religiosas e políticas interferem na cultura, em cada país essa interferência pode ser em uma proporção. As diferenças culturais entre o país de origem e país de destino são: idioma, o sistema político, os valores sociais, a ética no trabalho, a educação, a estrutura social e as ideologias. Segundo o autor, nas relações internacionais ainda seria necessário considerar as variações transculturais, a saber: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, sexo, idade, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status, cor. (Ferreira, 2018)

O autor (Ferreira, 2018) em suas pesquisas encontrou um estudo onde se considera a distância entre os países em 4 dimensões: cultural, política, geográfica e econômica; de acordo com o autor a distância cultural inclui as diferenças de linguagem, religião, grupos étnicos, e normas sociais e entende como estas distâncias afetam as empresas; A distância política inclui a falta de: laços coloniais, participação em associações monetárias ou políticas, políticas governamentais, hostilidades políticas e debilidades institucionais; A distância geográfica significa estar fisicamente distante, a falta de fronteiras comuns, a falta de acesso marítimo ou fluvial, o tamanho do país, a debilidade dos sistemas de transportes e comunicações e as diferenças de clima; por último a distância econômica que inclui as diferenças na renda dos clientes e as diferenças no custo e qualidade dos recursos naturais, financeiros, humanos, infraestruturas, produtos entremeios e conhecimentos. (Dejavite & Uzae, 2022)







## **2. 3 Internacionalização**

Se transformar em uma empresa internacional significa fazer intercâmbios culturais, econômicos ou políticos, isso acontece através da comercialização de mercadorias e ou serviços fora do país de origem da empresa. A maneira como a empresa ingressa e se reestrutura estabelece o sucesso no mercado internacional. Normalmente uma empresa se desenvolve para atender uma necessidade ou demanda de um mercado local, porém alguns fatores podem influenciar na decisão de transpor as barreiras internacionais, como por exemplo aumentar a fatia na participação do mercado, concorrer com empresas estrangeiras, expandir o negócio, entre outros motivos.

Fazer negócios internacionais é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios, pois está sujeito às influências de nações e povos, com costumes, culturas, idiomas e interesses diferentes, que se mantém funcionando harmoniosamente, mas, requer dos profissionais, parceiros e colaboradores envolvidos, certas habilidades para o sucesso das operações, como visão global, tolerância cultural, persistência, conhecimento da língua entre outros.(Picchiai & Teixeira, 2019)

## **3 Considerações Finais**

Este trabalho teve como propósito pesquisar, conhecer, entender, saber identificar e gerenciar os desafios relacionados à cultura de um determinado país quando o intuito é fazer negócios com esse país.

O método utilizado foi o teórico e a partir dos diversos trabalhos pesquisados foi possível entender os conceitos, as comparações e até os resultados experimentais realizados pelos autores pesquisados. Foi possível saber a importância de ter e melhorar as habilidades competitivas da organização e dos profissionais para identificar, usar, compreender e gerenciar os desafios relacionados à questão da cultura.

Neste trabalho foi possível identificar e entender alguns fatores culturais que impactam diretamente na maneira como se faz negócios internacionais, foi possível ainda perceber a conexão ou a ligação que a questão cultural tem com a política, a religião, os





costumes, com a economia e a análise destas questões sob vários aspectos como tempo, espaço, protocolo, etiqueta, sexo, idade, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status, cor. (Ferreira, 2018)

Por último e não menos importante o estudo considerou as 06 dimensões estudadas pelo psicólogo holandês *Geert Hofstede*. *A partir destas pesquisas estudadas e do estabelecimento destas dimensões as empresas podem desenvolver trabalhos relacionados às questões do comportamento dos colaboradores e parceiros internacionais e também desenvolver trabalhos mercadológicos e de marketing para entender e alcançar o público desejado.*

O propósito não foi a exploração experimental e nem o esgotamento máximo de cada tópico. Considerando que é um assunto extenso que envolve uma infinidade de variáveis e que a falta ou acréscimo de uma pode mudar o resultado, considerando ainda a peculiaridade de cada país no que diz respeito à cultura. Sugere-se pesquisas voltadas especificamente para o entendimento da cultura principalmente com elementos experimentais para reforço e ou validação da teoria.

### **Referências Bibliográficas**

Dejavite, L. C., & Uzae, L. M. de R. (2022). Marketing como fator de sucesso no planejamento da internacionalização dos pequenos negócios brasileiros. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i7.6281>

Ferreira, I. (2018). A influência da distância cultural na escolha do IDE adequado no processo de internacionalização das empresas: uma visão teórica. *Produto & Produção*, 20(2), 147–169.

Geert Hofstede site CV work life theory 6 dimensions of culture Gert Jan. ([s.d.]). Geert Hofstede. Recuperado em 25 de outubro de 2022, de <https://geerthofstede.com/landing-page/>





Picchiai, D., & Teixeira, M. J. (2019). As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. *Produto & Produção*, 20(2), Artigo 2. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.93337>

Suen, A. S., & Kimura, H. (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 2(5), 53-60.

Tarapuez Chamorro, E. (2016). As dimensões culturais de Geert Hofstede e a intenção empreendedora em estudantes universitários do departamento do Quindío (Colômbia). *Pensamento & Gestão*, 41, 60–90.

Videira, N. M. C. (2019). A importância da inteligência cultural no mundo dos negócios: O caso da China e de Portugal [Dissertação de mestrado]. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>

