





# ADAPTAÇÃO CULTURAL:

## um diferencial para as multinacionais brasileiras em tempos de incerteza

POR **FLÁVIA PEDROSA, VANESSA FREITAS,  
LÍVIA BARAKAT, AILEEN BRAUN,  
SHERBAN LEONARDO CRETOIU E HELEN CARDENUTO**

O momento atual brasileiro, marcado por altas taxas de juros, inflação, dólar elevado, desemprego e endividamento crescente, evidencia características adversas relacionadas à crise de credibilidade política e gerenciamento econômico.

Esse cenário de incertezas faz com que empresários adiem investimentos e empreendedores aguardem momentos menos turbulentos para iniciar seus projetos. Além disso, contribui para a perda de atratividade do Brasil perante o mercado internacional. A conjuntura nacional impacta também a atuação das multinacionais brasileiras, com consequências para o seu crescimento e competitividade no mercado global.

Considerando esse contexto, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral investigou como o cenário político-econômico tem afetado as estratégias internacionais das empresas multinacionais brasileiras e sua capacidade de adaptação a situações adversas.

Com base na pesquisa anual “Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015”, foram ouvidas 63 empresas de capital e controle brasileiro com presença física no exterior por meio de subsidiárias comerciais e/ou produtivas, centros de distribuição e montagem, franquias e prestação de serviços.

## A GESTÃO CORPORATIVA EM TEMPOS DE CRISE

Queda nas vendas e na produção, inadimplência e demissões de funcionários. Esses são alguns dos impactos imediatos da crise econômica brasileira dos últimos dois anos nas empresas que atuam no país. A turbulência política que veio se arrastando ao longo de 2015 e tende a piorar em 2016 só reforça a necessidade de uma gestão com foco em planejamento, inovação e uma visão integrada. Conforme citações de entrevistados na pesquisa:

*“O processo decisório adquiriu caráter mais criterioso, principalmente nas atividades que demandam custos muito elevados.”*

*“As mudanças passaram pela otimização do quantitativo de viagens realizadas para os países em prospecção, só as realizando quando em necessidade latente, concessão de maior autonomia aos representantes e acompanhamento constante das atividades através de videoconferência.”*

Gestores que fazem o “dever de casa” e anteveem os problemas vindos de contextos adversos são capazes não só de manter saudáveis as empresas que gerenciam, mas ainda de formular estratégias propícias ao desenvolvimento nesses períodos.

Enquanto que para algumas empresas o enfrentamento de uma crise significa apagar incêndio, para outras representa um período de restrições passageiras, enfrentado com metas de curto, médio e longo prazo que permitem ir além das dificuldades, tendo uma visão clara de quando e até que ponto pisar no freio ou no acelerador. Como comenta um entrevistado:

*“A unidade Estados Unidos, que conta com um investimento mensal proveniente do Brasil, teve que acelerar alguns processos internos para depender menos da matriz.”*

A lógica pode parecer simples, mas a prática requer ações muito mais arquitetadas do que se imagina. E esse não é um desafio exclusivo das organizações de médio ou pequeno porte. Grandes empresas, experientes e consolidadas, também enfrentam dificuldades na tentativa de alinhar sua rotina e processos internos frente a contextos de mercado adversos e à consequente necessidade

de criação de estratégias para enfrentá-los, com o objetivo maior de formar uma engrenagem que funcione com a precisão indispensável para manter o negócio na curva de crescimento.

Inovação (de bens, serviços ou processos), sustentabilidade, inteligência de mercado, empreendedorismo, gestão de pessoas e conhecimento apresentam-se como os maiores aliados na condução de uma gestão visionária, frente a um mercado cada vez mais diversificado, competitivo e exigente.

Quem já não ouviu a frase: “Enquanto uns choram, outros vendem lenços”? Ver a crise como uma oportunidade pode gerar as bases para realizar diferentes negócios, modificar práticas ou ampliá-las. Gestores com essa capacidade de ver além podem contribuir para a criação e sustentação de vantagem competitiva.

Essa tem sido a postura de muitas multinacionais brasileiras. Em tempos de “cautela” no ambiente interno, na contramão da crise as empresas aproveitam para ampliar sua atuação no mercado externo, onde ganham cada vez mais visibilidade e oportunidade por meio da internacionalização, seja pela entrada em novos países ou pela ampliação dos negócios em locais onde já atuam.

No mesmo sentido, é possível que empresas que optaram por priorizar seus investimentos no mercado internacional, em momentos político-econômicos mais favoráveis ao Brasil, estejam mais bem posicionadas atualmente do que as companhias que preferiram concentrar suas operações no mercado doméstico, no mesmo período.

## ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo o estudioso mundialmente conhecido John H. Dunning, a decisão de uma empresa se internacionalizar acontece por vários motivos, relacionados em geral à busca de recursos, mercados, eficiência e/ou ativos estratégicos. Ao longo dos dez anos em que o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras acompanhou a internacionalização de nossas empresas, marcados por diferentes momentos no cenário político-econômico brasileiro, foi possível identificar as diversas motivações que as levam a operar em outros países.

Quando a internacionalização é motivada pela busca de recursos, a empresa visa aproveitar o que está disponível na localidade prospectada – recur-

ativos físicos, financeiros ou humanos. Um exemplo é o da Vale, que entrou no Canadá em 2006, por meio da aquisição da Inco, mineradora canadense que à época era a segunda maior produtora de níquel do mundo e detentora das maiores reservas do metal.

Na busca por novos mercados, o foco da internacionalização é suprir uma demanda existente no mercado consumidor do país-alvo. Um destaque é o da gigante do setor alimentício Marfrig, que se estabeleceu na China por meio de duas *joint ventures* (COFCO e Chinwhiz Poultry Vertical Integration), em resposta à elevada demanda por proteína animal.

Já na busca por eficiência, a empresa instala suas unidades produtivas visando a economias de escopo e escala. A fabricante de ônibus Marcopolo realizou o primeiro investimento direto no exterior, na década de 1990, com a aquisição de uma montadora em Portugal, já que a exportação nesse setor se tornava inviável para localidades distantes, devido aos elevados custos de transporte. A estratégia serviu como porta de entrada para atender o mercado europeu com maior eficiência.

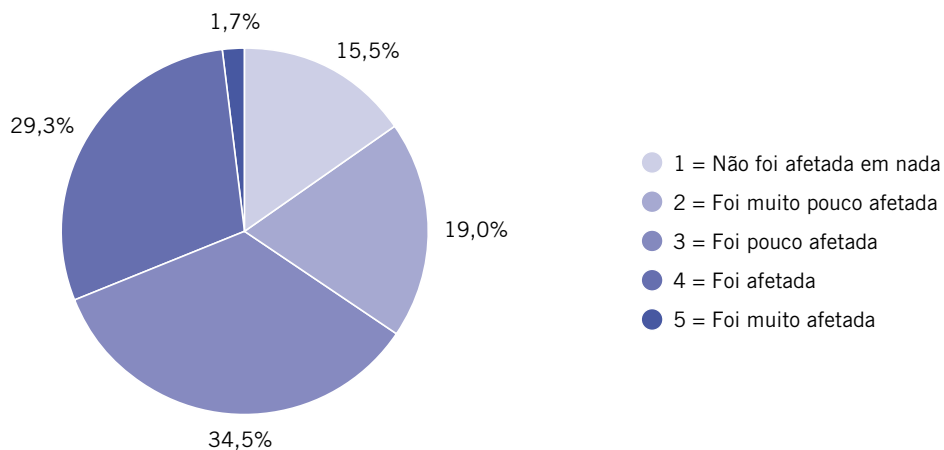
Já na busca por ativos estratégicos, a companhia foca as oportunidades de aquisição de novos

ativos, direcionando a internacionalização para o aumento das vantagens de propriedade que já possui. Um destaque é a Stefanini, do setor de tecnologia da informação, que em 2010 deu um salto em seu processo de internacionalização a partir da aquisição da TechTeam nos Estados Unidos, o que ampliou sua geografia de atuação de 17 para 27 países, uma vez que a adquirida já era altamente internacionalizada.

No entanto, em uma situação político-econômica desfavorável, como a que vive hoje o Brasil, é de se esperar que a estratégia de internacionalização das empresas seja afetada, assim como suas atividades no mercado interno. Ao tentar entender o impacto desse contexto nos movimentos e planos globais das empresas brasileiras, a pesquisa Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015 questionou as companhias sobre como sua estratégia de internacionalização vem sendo afetada. O **Gráfico 1** mostra os resultados.

Apenas uma pequena parcela – 15,5% das multinacionais participantes da pesquisa – afirmou que sua estratégia internacional não foi afetada pelo atual contexto político-econômico. O grau de impacto sofrido por 84,5% das empresas participantes variou entre muito pouco afetada (19,0%),

**GRÁFICO 1** | O IMPACTO DO CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO BRASILEIRO NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO



FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015.

pouco afetada (34,5%), afetada (29,3%) e muito afetada (1,7%). Essas companhias tiveram de ajustar ou formular novas estratégias internacionais para superar os desafios impostos pelo atual contexto doméstico. Como afirma uma das empresas participantes:

*“A taxa de câmbio (USD) tem total influência na nossa operação. Com o real desvalorizado, houve certo reajuste de preços, causando a revisão de todo tipo de investimento nas operações internacionais.”*

Nesse sentido, as empresas também responderam sobre quais foram as principais mudanças que adotaram em sua estratégia internacional, frente ao atual contexto brasileiro. O **Gráfico 2** mostra os resultados.

É importante destacar que as escolhas estratégicas das empresas variam de acordo com o tipo de negócio. No entanto, foi possível notar uma ampliação dos investimentos no mercado internacional e a manutenção dos investimentos no mercado doméstico como principais estratégias

adotadas por grande parte das multinacionais analisadas (31,1%). Podemos citar dois exemplos de alterações nas estratégias das empresas frente à crise:

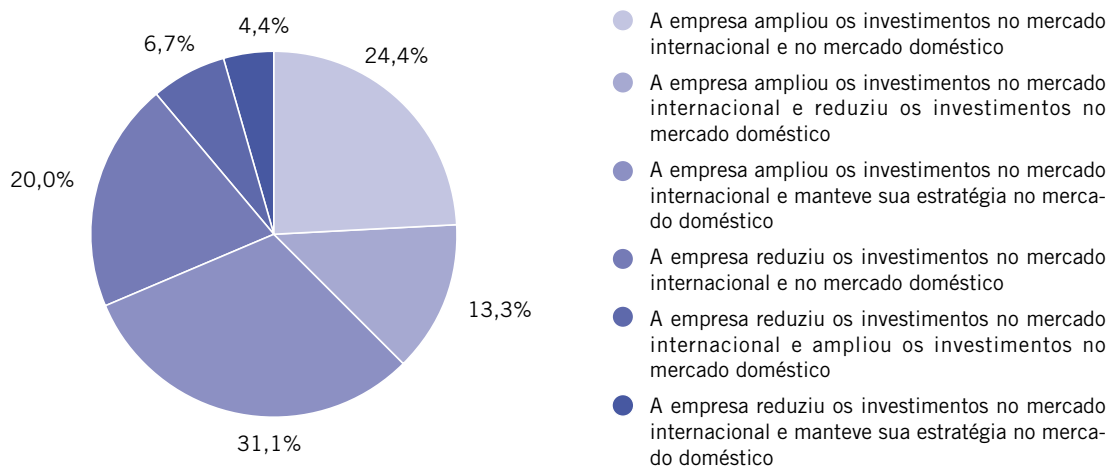
*“De acordo com o cenário político-econômico nacional, reforçamos a estratégia da empresa de expansão internacional focada no aumento da escala do portfólio de serviços em TIC e consultoria.”*

*“A empresa direcionou maiores volumes para a exportação.”*

Além disso, 13,3% das empresas participantes afirmaram ter ampliado seus investimentos no mercado internacional e reduzido no mercado doméstico. Algumas focaram no aumento das exportações e na atuação em países já consolidados, enquanto outras resolveram expandir para economias em crescimento. Como comprova este depoimento:

*“A empresa buscou reduzir a dependência do Brasil e o conseqüente impacto dos efeitos econômico-políticos. Desde antes do começo de sua*

**GRÁFICO 2 | MUDANÇA NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS FRENTE AO ATUAL CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO BRASILEIRO**



FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015.

## AS EMPRESAS QUE AUMENTARAM SUA ATUAÇÃO INTERNACIONAL, EM GERAL, VISAVAM A MENOR DEPENDÊNCIA DO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO INTERNO

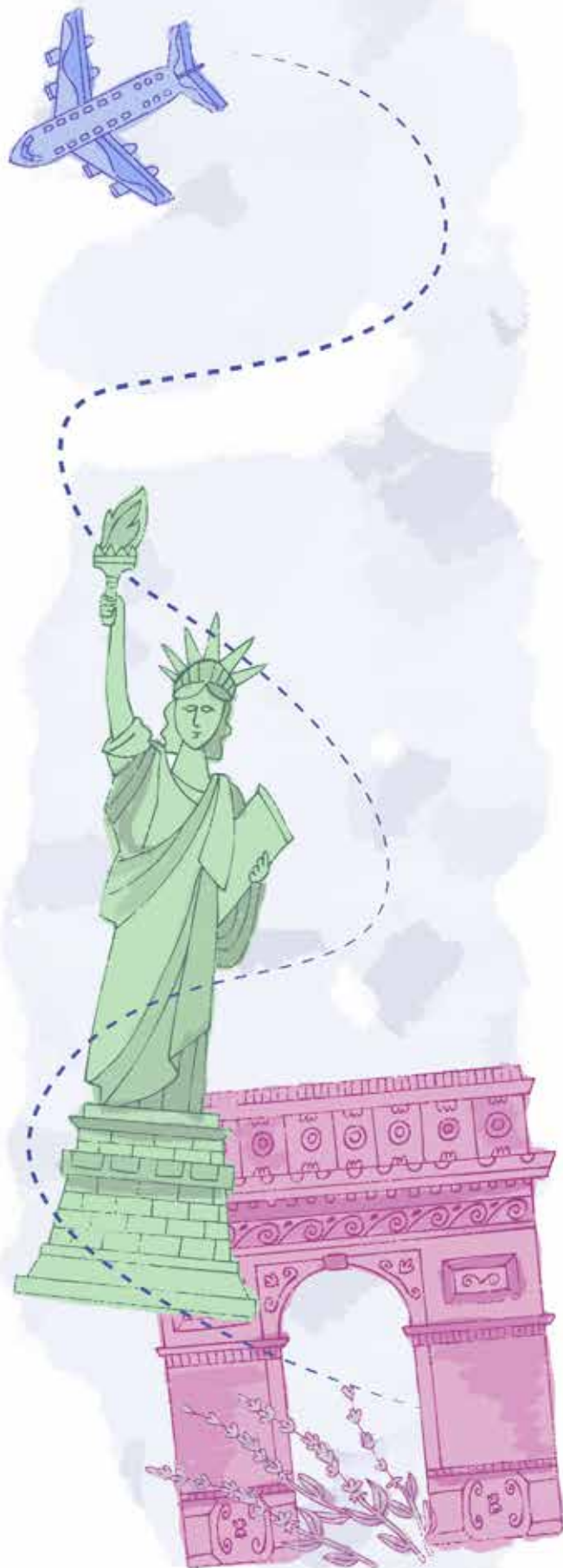
*internacionalização, identificou que a diversificação geográfica traria benefícios que passavam pela redução da dependência de um mercado único, bem como daria maior visibilidade junto ao grande número de clientes internacionais que a mesma possuía e ainda possui.”*

As empresas que aumentaram sua atuação internacional, em geral visavam a menor dependência do cenário político-econômico interno. A partir de bons resultados obtidos nas operações internacionais em relação ao mercado doméstico, fizeram da internacionalização uma forma de diminuir os danos causados pela crise. Como explica este entrevistado:

*“Executaremos ações para acelerar o processo de crescimento internacional, gradativamente, diminuindo a dependência da receita e lucro da operação Brasil.”*

Em conclusão, enquanto 68,8% das multinacionais ampliaram seus investimentos internacionais, devido ao atual contexto político-econômico brasileiro, 31,2% diminuíram seus investimentos no mercado internacional. Isso evidencia a forte intenção de prosseguirem com seus processos de internacionalização diante do cenário nacional desfavorável.

**ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS A CONTEXTOS DIFERENTES** Diversas têm sido as estratégias adotadas pelas multinacionais brasileiras para enfrentar o contexto atual de crise. Isso evidencia uma característica marcante dessas empresas: a capacidade de lidar com adversidades e situações imprevisíveis.



## A PESQUISA EVIDENCIA A ALTA CAPACIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE ADEQUAREM SUA GESTÃO ÀS NECESSIDADES ESPECÍFICAS DE OUTRAS CULTURAS

A adaptação cultural, ou a habilidade de atuar em contextos culturalmente diversos, é fator crítico de sucesso para alavancar a competitividade das empresas brasileiras e pode potencialmente ajudá-las a superar momentos de crise ou de grandes incertezas.

Por esse motivo, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015 buscou avaliar também o nível de adaptação cultural das empresas participantes, considerando que mesmo no mundo globalizado as diferenças culturais ainda impõem desafios significativos de gestão, que podem ser determinantes para o sucesso, o fracasso ou, até mesmo, a sobrevivência das multinacionais.

Enquanto que, no nível do indivíduo, a temática da adaptação cultural está no domínio da inteligência cultural – veja o artigo “A inteligência cultural como competência essencial para executivos e organizações globais”, DOM nº 25, nov./fev. 2014-2015 –, no nível da empresa, encontra-se no domínio das capacidades organizacionais. Assim, visando medir a habilidade de uma empresa em lidar satisfatoriamente com as diferenças culturais, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral e o INDEG-IUL ISCTE Executive Education, parceiro no Ranking das Multinacionais, desenvolveram uma série de itens que se agrupam em quatro tipos de competências, conforme classificação proposta por Yitmen (2013) – **Quadro 1**.

O **Gráfico 3** mostra a situação das multinacionais brasileiras em termos de adaptabilidade cultural.

A pesquisa evidencia a alta capacidade das empresas brasileiras de adequarem sua gestão, procedimentos, políticas e padrões de relacionamento às necessidades específicas de outras culturas.



QUADRO 1 | COMPETÊNCIAS DE ADAPTABILIDADE CULTURAL

<b>Competência de Processos</b>	Diz respeito à capacidade de ajustar e integrar os processos da empresa a suas operações internacionais e promover a troca de conhecimento entre as unidades.
<b>Competência de Posição</b>	Relacionada à capacidade de integração das rotinas e padrões de relacionamento da empresa com os seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores.
<b>Competência de Orientação</b>	Reflete a capacidade de adaptação da estratégia e dos recursos da empresa a novos mercados.
<b>Competência Multicultural</b>	Relacionada à capacidade de adaptar o estilo de gestão, reforçando a tolerância a ambiguidades, a flexibilidade, a adequação da comunicação, a transferência de conhecimento, o respeito à diversidade e a empatia.

FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015, ADAPTADO DE YITMEN (2013).

GRÁFICO 3 | GRAU DE ADAPTABILIDADE DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS



FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015.



Se a capacidade de adaptabilidade cultural é um dos fatores críticos de sucesso nos negócios internacionais de uma empresa em condições relativamente estáveis, esta habilidade se torna um ponto central na condução de estratégias em cenários mais instáveis e adversos, como o do atual contexto brasileiro.

Alinhado a esse cenário, o estudo identificou que as empresas têm menos interesse em entrar em novos países, preferindo manter-se estáveis ou ampliar suas operações em locais nos quais já têm uma posição solidificada, como mostram os **Gráficos 4 e 5**. Uma das empresas expressou a situação:

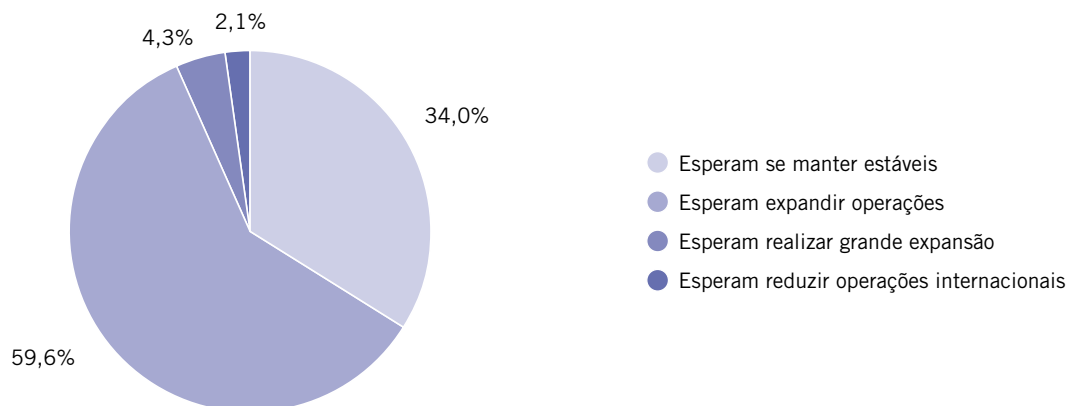
*“Buscamos aproveitar as oportunidades existentes em mercados maduros.”*

Mas o que isso significa? Que as empresas estão se internacionalizando mais, mas com maior cautela e tentando explorar as capacidades de adaptação cultural para aumentar suas vantagens competitivas nos países em que já atuam. Como confirma um entrevistado:

*“Tivemos que cortar alguns custos e fazer uma revisão estratégica em 2015, para reativar a estratégia de expansão para o ano de 2016 em diante.”*

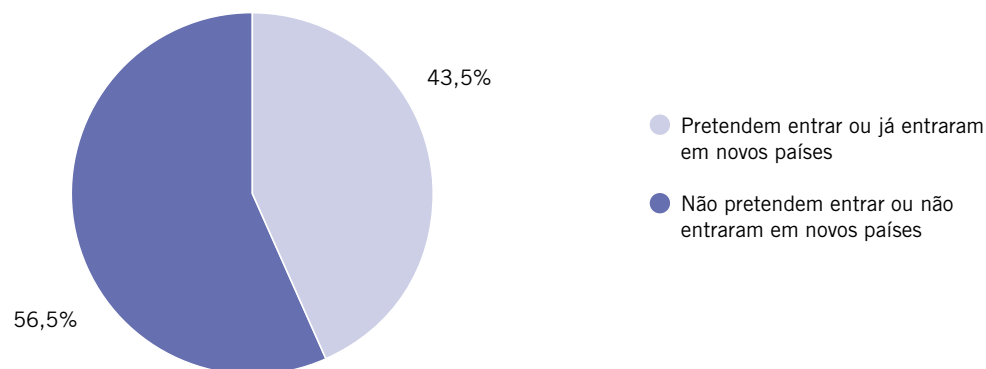
Para ter sucesso no mercado global, as empresas têm de se ajustar aos diferentes contextos e necessidades dos países em que operam. Isso pode ser feito de diversas formas, seja por meio de reorientações nos modelos de gestão, troca de conheci-

**GRÁFICO 4 | PLANOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL/MULTINACIONAIS**



FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015.

**GRÁFICO 5 | INTENÇÃO DE ENTRADA EM NOVOS PAÍSES/MULTINACIONAIS**



FONTE: RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015.

# AJUSTES DE ADAPTABILIDADE CULTURAL SÃO FUNDAMENTAIS PARA ENFRENTAR UM MUNDO EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO

mentos entre as unidades, adaptação de processos e rotinas, adaptação de estratégias em diferentes contextos culturais, ou pela adequação da comunicação e integração entre seus recursos humanos de origens diferentes. Ajustes de adaptabilidade cultural são fundamentais para enfrentar um mundo em constante transformação e, certamente, con-

tribuirão para o êxito das multinacionais no atual contexto econômico-político nacional, tão adverso.

---

**FLÁVIA PEDROSA** é bolsista de apoio técnico em pesquisa do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.

---

**VANESSA FREITAS** é bolsista de apoio técnico em pesquisa do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.

---

**LÍVIA LOPES BARAKAT** é professora da Fundação Dom Cabral.

---

**AILEEN BRAUN** é bolsista de iniciação científica do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.

---

**SHERBAN LEONARDO CRETOIU** é professor associado da Fundação Dom Cabral.

---

**HELEN CARDENUTO** é ex-estagiária de Relações Internacionais e Assistente de Desenvolvimento da Fundação Dom Cabral.

## CONCLUSÃO

Mais do que uma forma de ação, a adaptação cultural é uma competência fundamental para o alcance do sucesso em qualquer tipo de estratégia de internacionalização escolhida por uma empresa. Diante do ambiente político-econômico instável no qual se encontram as empresas multinacionais brasileiras, percebe-se uma elevada habilidade em lidar com os desafios impostos pelo mercado global, o que por sua vez ajuda no enfrentamento das adversidades domésticas, ao aproveitar as oportunidades que surgem na crise.

Sem dúvida, a capacidade de compreender, lidar, entender e se adaptar a contextos distintos tem sido importante para potencializar a internacionalização das empresas, tornando-as capazes de minimizar os impactos das externalidades do atual momento brasileiro.

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DUNNING, John H. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 40, n. 1, p. 5-19, Jan. 2009.

BARAKAT, Livia Lopes et al. A inteligência cultural como competência essencial para executivos e organizações globais. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, v. 9, n. 25, p. 68-76, nov./fev. 2014/2015.

DRUMMOND JUNIOR, Aldemir et al. *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015: a capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo*. Nova Lima: FDC Núcleo de Negócios Internacionais, 2015. 92 p.