

## Capítulo 35

# Las diferencias culturales y el proceso de internacionalización de empresas brasileñas

Por Roberto Salazar, Rafael Pozas, Tatiana Zismann, Jonas Venturini  
*Profesores de Administración y Relaciones Internacionales de la Escola Superior de Propaganda e Marketing. ESPM SUL, Brasil*

A partir de la apertura de la economía en 1990 y de la estabilización del Real en 1994, Brasil comenzó a reunir condiciones para participar más activamente del mercado internacional. Sin embargo, la participación brasileña en ese mercado aún es modesta, si se compara con la participación de los demás países emergentes, como Rusia, India y China. Según datos de la investigación realizada en el año de 2005 por el CEMPRE (Cadastro Central de Empresas de IBGE), hay en Brasil 5,7 millones de empresas registradas en el Cadastro Nacional de Personas Jurídicas (CNPJ), (IBGE, 2007). De ese total, 20.889 son empresas exportadoras, o sea, la gran mayoría de las empresas brasileñas aún no participa del mercado internacional.

Entre las empresas brasileñas que participan del mercado internacional, el grado de internacionalización todavía es pequeño. La mayoría de las empresas brasileñas se encuentran en las etapas iniciales del proceso y adaptan estrategias menos complejas, donde las inversiones son pequeñas, los riesgos menores y no hay control ni información sobre los mercados específicos.

El bajo grado de internacionalización de las empresas brasileñas se debe, entre otros factores, a las dificultades que encuentran las empresas brasileñas para entender y adaptarse a las diferencias culturales existentes en otros países. En nuestra opinión, la cultura tiene un peso relativamente importante en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas, y, por eso, el aprendizaje de las peculiaridades y de las diferencias de cada país tiene que ser el punto de partida para la elección de una estrategia adecuada de inserción en el mercado internacional.

### Las diferencias culturales en los negocios internacionales

Las diferencias culturales han sido consideradas una de las principales barreras en el proceso de internacionalización de las empresas (ROCHA, 2004). Para que se avance en este proceso en algunos estudios se señala que es necesario que los líderes empresariales entiendan la importancia de los factores culturales en el desarrollo de los

negocios internacionales (MEYER, MEYER; MURPHY, 2006). Para Meyer, Meyer y Murphy (2006) el éxito del proceso de internacionalización está directamente relacionado a la capacidad de las empresas de conocer y ajustarse a las leyes, políticas, hábitos, gustos y preferencias de los individuos del país extranjero.

Entre las teorías de internacionalización, el Modelo de Uppsala fue el que primero destacó la cultura como una importante barrera en el proceso de internacionalización. Según los investigadores de la Escuela de Uppsala, la distancia cultural —más tarde conocida como distancia psicológica— determinaba la elección del mercado y el nivel de compromiso de una empresa en ese mercado (DOW, 2000).

En el modelo de Uppsala, las empresas suelen iniciar su proceso de internacionalización en países que son tomados como próximos al suyo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), pues son más fácilmente entendidos que los países más lejanos, y, por eso, ofrecerían ambientes más familiares y de más fácil control para las empresas (O'GRADY; LANE, 1996). En este sentido, Johanson y Vahlne (1977) han definido distancia psicológica como la suma de los factores que inhiben el flujo de informaciones del mercado y para el mercado. En el estudio sobre el desarrollo del conocimiento y el aumento del compromiso con el mercado externo, los autores confirmaron la tesis de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), y agregaron que el aumento del compromiso de la empresa en la cadena de establecimiento está realmente relacionado con la distancia psicológica entre el mercado doméstico y el mercado externo. Tal constatación, según los autores, también está basada en las diferencias de lenguaje, de educación, de prácticas de negocios, de cultura y de desarrollo industrial entre los países.

Con el intento de entender las diferencias culturales entre los países principalmente en comparación con Brasil, Rocha (2003) realizó un estudio para descubrir las razones por las cuales las empresas brasileñas no se han internacionalizado. La autora destacó cuatro razones, entre ellas, el factor cultural. Según la autora, la cultura brasileña se ha programado para ser una cultura basada en las relaciones, y esa peculiaridad ayuda a entender las dificultades de las empresas brasileñas para que se internacionalicen. La percepción de la distancia psicológica puede determinar cuán lejano está el pueblo brasileño de los demás pueblos y como esa distancia puede ser medida. Para la autora, los brasileños, de forma general, tienden a verse más como lejanos que como próximos de la mayoría de los pueblos. Ocurre así, en Brasil, un fenómeno de identificación cultural donde una sociedad que está formada de tipos étnicos y culturales muy variados se ve a sí mismo como colectividad, de manera muy particular en su singularidad.

Además de eso, el estudio revela que el brasileño ve a la familia como la única institución en que se puede confiar, lo que hace natural el hecho de que las empresas sean construidas como extensiones de la familia. Por eso, el control familiar del emprendimiento es un requerimiento fundamental y cuesta compartir dicho control con extraños a la familia. Según Rocha (2003), para que el brasileño acepte un extraño como "parte de la casa", es necesario transformarlo en amigo. Para eso, es necesario que se desarrolle una relación sobre la base de la confianza. Para la autora,

además de apoyarse en la disponibilidad de personas próximas y de confianza para conducir empresas y negocios en el exterior, el empresario brasileño tiene dificultad de cooperar y de compartir el control de un proyecto empresarial con extranjeros, en virtud de esa característica familiar observada en las empresas.

Barreto y Rocha (2001 *apud* ROCHA; RUBIN, 2004) añadieron que las empresas extranjeras optan por modos de entrada de mayor control, una vez que en la cultura brasileña el poder y el control no son fácilmente compartidos con extranjeros. Ellos sugieren que en culturas donde las relaciones personales son muy importantes, como es el caso de Brasil, cuanto mayor es la distancia psicológica mayor es la probabilidad de elegir un modelo de propiedad integral, y que, a medida en que la distancia psicológica se reduce, las empresas pueden optar por modos de entrada de menor control, contrariando así la lógica de la secuencia de compromiso defendida por los investigadores de Uppsala. En todo caso, el estudio muestra que la elección del modo de entrada depende de la distancia psicológica entre los países (BARRETO; ROCHA, 2001, *apud* ROCHA; RUBIN, 2004). De hecho, otras investigaciones destacan que la distancia psicológica tiene influencia en la decisión acerca del modo de entrada elegido por la empresa, o con el grado de compromiso de la compañía en el mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para Evans, Treadgold y Mavondo (2000) es necesario saber qué factores crean la percepción de distancia y como las empresas administran esas diferencias de percepciones. Por lo tanto, para valorar la influencia de la distancia psicológica dos elementos deben ser medidos: la distancia percibida y los factores específicos que crearon esa percepción.

El estudio de la distancia psicológica realizado por Rocha (2004) busca entender mejor el fenómeno y identificar factores que puedan aumentar o disminuir la distancia psicológica de los países. Para la autora, la distancia psicológica es aquella entre el mercado doméstico y el extranjero resultante de la percepción y del entendimiento de la existencia de diferencias culturales entre estos mercados. La distancia es un fenómeno individual asociado al modo como el individuo ve el mundo, y también colectivo, porque los individuos en una sociedad tienen percepciones similares unos de los otros. Para llegar a su objetivo, es decir, conocer por qué las empresas brasileñas están tan poco internacionalizadas, la autora realizó un repaso de la literatura destacando los factores que pudieran afectar la internacionalización de las empresas y la distancia psicológica.

De acuerdo con la literatura, Rocha (2004) agrupó los factores en tres niveles: individual, organizacional y macroambiental.

Tras este análisis de la literatura la autora realizó una encuesta, en la que identificó que los entrevistados daban mucha más importancia a la percepción de las personas.

### Cuadro 35.1

#### Los elementos de la distancia psicológica de Rocha (2004)

ELEMENTOS DE LA DISTANCIA	IDEAS PRINCIPALES
Idioma	No hablar o entender el un idioma extranjero o un idioma común dificulta los negocios entre los países.
Contexto	La comunicación más o menos literal utilizada por los empresarios en distintos países dificulta los negocios entre las empresas.
Forma de ser	Las diferencias y similitudes en la forma de ser de los empresarios internacionales influyen en los negocios internacionales.
Relaciones personales	Empresarios en determinados países tienen más facilidad de establecer relaciones personales a nivel internacional que otros.
Supuesta imagen de Brasil en el exterior	Los países tienen una visión propia sobre otros países y, por eso, tienen o no interés en conocer más acerca de cada país.
Forma de hacer negocios	Algunos países parecen más eficientes y confiables para hacer negocios que otros, y poseen distintos patrones de calidad, productos, canales de distribución, prácticas y rutinas de negocios y comportamiento de los trabajadores.
Expectativa del consumidor	Debido a las diferencias culturales, es necesario hacer adaptaciones en los productos y en los servicios internacionales.
Madurez del mercado	¿Mercados maduros y más competitivos son mercados más atractivos para los países en desarrollo?
Sistema político, económico y regulatorio	Las restricciones, las barreras no tarifarias, diferencias en las leyes, sindicatos y normas de crédito impuestas por los gobiernos dificultan los negocios internacionales

Fuente: *Elaboración propia.*

Rocha (2004) concluyó su estudio resaltando la importancia de las relaciones personales en Brasil, citando el estudio de Ellis y Pecotich (2001) que reconoce la importancia de los lazos sociales y del papel decisivo de las redes de relaciones sociales sobre el proceso de internacionalización de las empresas. Por la vía del aprendizaje experimental es como las empresas consiguen reducir la distancia psicológica. Como el aprendizaje lleva tiempo, el proceso de internacionalización de las firmas tiende a ser gradual e incremental (ARENIUS, 2005).

El análisis del fenómeno de la distancia psicológica ha venido registrando variaciones. Al principio, la idea que se tenía era que la distancia psicológica estaba relacionada con la distancia geográfica y que eso determinaba la elección y el modo de entrada de la empresa al mercado. Con el pasar del tiempo, los investigadores han descubierto que la distancia psicológica depende de la combinación de una serie de factores que están relacionados con el idioma, contexto, hábitos, costumbres, formas de hacer negocios y, principalmente, con la percepción del individuo que interviene en los negocios. Otros enfoques resaltan que esa combinación de factores influye más en la velocidad de penetración de una empresa en el mercado externo que en la elección y modo de entrada en un mercado y que las relaciones personales tiene una influencia destaca para acelerar esa entrada.

## **Estudio de caso: Las empresas brasileñas en el mercado internacional y los elementos de la distancia psicológica**

Con la intención de investigar el fenómeno de la distancia psicológica en el contexto de las empresas brasileñas, Pozas (2008) realizó un trabajo con dos empresas exportadoras de calzados: Grendene y Calçados Bortolossi. Las dos empresas son analizadas a partir de las barreras percibidas en el mercado estadounidense por los gestores entrevistados. Las barreras identificadas en el estudio fueron las barreras económicas, de negociación, culturales, financieras e internas de la empresa.

La relación de los elementos de la distancia psicológica con las barreras percibidas por los gestores de las empresas ayuda a determinar los elementos de la distancia psicológica en las relaciones de exportadores brasileños e importadores estadounidenses en el sector de calzados.

El primer elemento de la distancia psicológica a ser relacionado con las barreras identificadas es el elemento madurez del mercado. El mercado estadounidense de calzados se muestra como un mercado altamente maduro y competitivo. La competencia de China, identificada por los entrevistados en los dos estudios de caso como barrera económica, se presenta como la principal barrera en el proceso de internacionalización de las dos empresas.

La forma de hacer negocios, por su parte, aparece en los casos y en las entrevistas. Rocha (2004) afirma que algunos países son más eficientes y accesibles para hacer negocios que otros, y poseen distintos patrones de calidad de producto, canales de distribución, prácticas y rutinas de negocios y comportamiento de los trabajadores. Los dos estudios de casos muestran que el comportamiento del comprador estadounidense está influenciado por las circunstancias del mercado y por el poder de los mismos en la cadena del sector de calzados. Estas circunstancias modelan las prácticas y rutinas del importador y aparecen como un importante elemento de inhibición del flujo de información entre las partes, mostrando que las barreras de negociación son elementos de la distancia psicológica entre los exportadores brasileños e importadores estadounidenses del sector.

Para las barreras culturales identificadas en los casos, dos elementos pueden ser relacionados: forma de ser y expectativa de los consumidores. Rocha (2004) dice que la existencia de diferencias y similitudes en la manera de ser de los empresarios internacionales influye en los negocios, y que, debido a las diferencias culturales de los países es necesario hacer adaptaciones en los productos y en los servicios internacionales. En los dos casos, los gerentes entienden que existen diferencias en el comportamiento entre los empresarios de los dos países. En Grendene se tomaron una serie de decisiones para enfrentar estas diferencias. En Bortolossi estas diferencias parecen alejar aún más la empresa del mercado estadounidense. Tal comportamiento ha generado una segunda barrera para la empresa, designada, en el estudio, como barrera interna de la empresa. Bortolossi reconoce que no se preparó para las diferencias de mercado estadounidense y para los cambios del sector de calzado en el ámbito internacional.

Con relación al contexto, Rocha (2004) dice que la comunicación más o menos literal utilizada por los empresarios en diferentes países dificulta la comprensión mutua y, por lo tanto, dificulta los negocios internacionales. Las diferencias en la manera de comunicarse de los brasileños y de los estadounidenses han quedado evidentes en los dos casos, principalmente en el caso Grendene. En la percepción del gestor de la empresa, los norteamericanos además de conocerse entre ellos también se comunican de forma más directa, o sea, más literal que los brasileños. Por eso, la empresa utiliza vendedores estadounidenses, y cree que tiene éxito en el mercado debido a esa decisión. En el caso Bortolossi, el gerente entrevistado también relató que fue difícil la adaptación a la manera directa de comunicarse del estadounidense.

En relación al idioma, Rocha (2004) dice que no hablar o entender el idioma local o disponer de un idioma común dificulta los negocios entre los países. En los dos casos de empresas estudiados quedó claro que es necesario saber entender y hablar inglés para poder tener éxito en los Estados Unidos en los negocios, principalmente, en la resolución de eventuales problemas que puedan aparecer en el transcurso de una negociación. La experiencia del gerente de la empresa Bortolossi, durante un año en Estados Unidos para realizar ventas en el mercado estadounidense, mostró que en el comienzo existieron problemas con el idioma, pero luego después fueron superados. El gerente cree que el español facilitó la adaptación al estar la empresa localizada en Florida.

Otro aspecto a considerar era si los empresarios de determinados países tienen más o menos facilidad de establecer relaciones personales que otros (ROCHA, 2004). La barrera de relaciones personales queda más clara en el estudio del caso Grendene. Según el gerente de la empresa, las relaciones personales son fundamentales para la continuidad de los negocios en Estados Unidos. Muchas oportunidades pueden surgir y muchos conflictos pueden ser evitados sobre la base de buenas relaciones, completa el entrevistado. En el caso Bortolossi esa barrera tal vez no aparezca debido al poco compromiso de la empresa en el mercado.

En el caso Bortolossi hay una peculiaridad interesante, distinta de los otros entrevistados, dada la fuerte identificación de los propietarios de la empresa con Europa, fruto de la descendencia italiana de ellos. Los lazos con la cultura italiana pueden haber perjudicado el desarrollo del trabajo una vez que existen diferencias en la forma de ser y de hacer negocios del comprador europeo y el americano.

Entre todas las barreras identificadas, en el caso Bortolossi se percibe que la cultura de la empresa y la forma como los gestores han conducido los negocios durante los últimos años han contribuido significativamente con los resultados obtenidos en el mercado estadounidense. Se comprueba también que ese tipo de problema está relacionado con los cambios que han ocurrido en el sector de calzados en el ámbito internacional, como la irrupción de China en el mercado, y con la necesidad de la empresa de encuadrarse en el nuevo escenario.

Además de eso, según informa el gerente de exportación de la empresa, si las fábricas en Brasil hubiesen fortalecido sus marcas la situación hoy sería distinta. El hecho de que Bortolossi sea una empresa familiar puede, también, explicar las dificultades

que tuvieron para adaptarse a la nueva realidad del mercado internacional, especialmente en un mercado como el estadounidense.

Por lo tanto, las dificultades de adaptación a la cultura estadounidense y de actualización al nuevo escenario internacional del calzado han perjudicado el trabajo de la empresa Bortolossi. Sumase a eso otra barrera, la llamada barrera interna de la empresa.

En conformidad con el estudio de Rocha (2004), idioma, comunicación y relaciones personales son elementos que están en el grupo de percepciones sobre personas. Forma de ser, de negociar y expectativas de los consumidores están en el grupo de percepciones sobre ambiente de negocios, además del sistema político-económico-regulatorio y la madurez del mercado hacen parte del grupo de percepciones sobre macroambiente.

## **Conclusión**

Las diferencias culturales y las propias características de la sociedad brasileña, muy basadas en su propia identidad y en la importancia de la familia, tienen una influencia relevante en el escaso grado de internacionalización de la empresa brasileña.

Las barreras percibidas por los gestores de las empresas realmente están relacionadas con los elementos de la distancia psicológica, que señalaba Rocha (2004). En el caso de las dos empresas analizadas, Grendene está en una etapa más avanzada de internacionalización porque parece preocuparse más con las diferencias existentes mientras que Bortolossi aún se encuentra en las etapas iniciales del proceso y encuentra algunas dificultades para superar las barreras identificadas en el estudio.

En relación con la cuestión relativa a si los elementos de la distancia psicológica influyen en las estrategias elaboradas por las empresas, el estudio sugiere que es así. La empresa que está en una etapa más avanzada de internacionalización (Grendene) percibe mejor la existencia de los elementos de la distancia psicológica. Sin embargo, parece quedar claro que existiendo tales elementos, estos no son considerados por Grendene a la hora de decidir sus estrategias. Tal hecho sugiere que los elementos de la distancia psicológica influyen en las estrategias de las empresas sin que los gestores sepan de la existencia de los mismos.

Una vez que las empresas que han superado las etapas iniciales de internacionalización —caso de Bortolossi—, y desean buscar mayor compromiso en el mercado de destino, tienen que elaborar estrategias de internacionalización a partir de los elementos de la distancia psicológica identificados en el estudio, principalmente elementos de comunicación, relaciones personales y negociación. El estudio sugiere que tales elementos son los más importantes en el proceso y, si son bien trabajados, caso de Grendene, pueden facilitar la entrada en el mercado y reducir la distancia psicológica con el mercado de destino.

En definitiva, este estudio pone de manifiesto que el conocimiento de las culturas y las relaciones personales tienen una importancia destacada en los procesos de internacionalización de las empresas y que los gestores de las compañías deberían prestar más atención a estas cuestiones.