

Internacionalização: o papel de educação corporativa no desenvolvimento de colaboradores e empresas cosmopolitas

Miguel Trigo

Doutor em Ciências da Informação e da Comunicação pela Université du Sud (Toulon-Var) – França.

Professor da Universidade Fernando Pessoa – Porto – Portugal.

<http://www.degois.pt/visualizador/curriculum.jsp?key=0636942673258212>

<http://lattes.cnpq.br/0851621229024507>

E-mail: mtrigo@ufp.edu.pt

Recebido em: 10/03/2014. Aprovado em: 23/06/2014. Publicado em: 14/12/2015.

Resumo

Analisa o papel da educação corporativa (EC) no processo de internacionalização das empresas. Como o primeiro passo na definição de uma boa estratégia de educação corporativa é conhecer a realidade do foco do trabalho, os principais desafios que se colocam às empresas que decidem iniciar seus processos de internacionalização são verificados. Em seguida, se debruça sobre aqueles que podem ser considerados os principais fatores críticos de sucesso para o processo de internacionalização de uma empresa, ou seja, atendendo aos principais desafios identificados, quais deverão ser as soluções que não podem deixar de ser implementadas para que o processo possa vir a ter êxito. Conclui com a visão sobre o papel que a educação corporativa deve desempenhar nos esforços de internacionalização de uma empresa.

Palavras-chave: Educação corporativa. Internacionalização. Estratégia. Fatores críticos de sucesso.

Internationalization: the role of corporate education in the development of cosmopolitan collaborators and companies

Abstract

Analyses the role of Corporate Education (CE) in the Internationalization Process of Companies. Since the first step in defining a good corporate education strategy is knowing the reality of the focus of the job, the main challenges faced by companies when they decide to start their internationalization processes are verified. Then, focuses on the most critical success factors to the internationalization process, that is, answering the main challenges previously identified, which should be the solutions that must be implemented for the success of the process. Concludes with a vision on what role corporate education should play in a company's internationalization efforts.

Keywords: *Corporate education. Internationalization. Strategy. Critical success factors.*

PRINCIPAIS DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

De acordo com o especialista em internacionalização de empresas Pankaj Ghemawat (2011), vivemos num mundo 3.0, ou seja, um mundo em que, ao contrário do que outros autores defendem, não é plano pois continuam a existir diferenças entre regiões e nações. No mundo 3.0, uma empresa jamais pode pensar o seu processo de internacionalização baseado em uma única estratégia que tenha uma aplicabilidade universal. Ainda que seja possível possuir uma estratégia e uma organização global, as empresas devem ter consciência que as diferenças e distâncias entre pessoas, culturas e locais existem, devendo ser compreendidas e respeitadas.

Partindo da visão de Ghemawat, foquemo-nos em perceber quais são os principais desafios que uma empresa enfrenta quando decide avançar para um processo de internacionalização.

DISTÂNCIA

Apesar de, ao falar-se da questão da distância, poder-se ter a tendência de apenas nos lembrarmos da questão geográfica, esta é uma questão bem mais complexa. Assim, na visão de Ghemawat e Siegel (2011), quando nos dedicamos a analisar quais os melhores destinos para a internacionalização de uma empresa, devemos conhecer as distâncias que existem em termos culturais, administrativos, geográficos e econômicos, entre o país de origem da empresa e aquele(s) para onde ela está pensando se internacionalizar.

DISTÂNCIA CULTURAL

Quais são as diferenças em termos de crenças religiosas, de raça/etnia, linguagem, normas sociais e valores? Incluindo as diferenças na atitude social ante o poder dos mercados e da globalização.

DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA

Que associações históricas e políticas existem entre países? A existência de uma ligação histórica em termos coloniais tem demonstrado ser um fator

extremamente influenciador em termos de sucesso nas trocas comerciais, seja entre um país que em tempos foi o colonizador e um país que foi sua colônia, ou entre dois países que foram colônias do mesmo colonizador.

E quanto às atuais relações, existe algum acordo bilateral estabelecido entre as partes? Os países fazem parte de alguma estrutura, ou são integrantes de algum acordo de livre comércio?

As distâncias entre países, em termos de sistemas políticos, regulatórios, judiciais, trabalhistas e tributários afetam profundamente as trocas comerciais entre eles.

DISTÂNCIA GEOGRÁFICA

Mais do que medir quão longe se encontram os países um do outro, a distância geográfica envolve também a importância de aspetos como o tamanho físico do país, os países com quem possui fronteiras, as distâncias entre as principais cidades e as fronteiras, o acesso ao oceano e a topografia da região.

DISTÂNCIA ECONÔMICA

Além da riqueza e renda dos consumidores e o custo de mão de obra, a distância econômica se relaciona com fatores como a existência ou não de recursos humanos locais com competências para o desenvolvimento do tipo de trabalho que a empresa realiza, o nível e qualidade das infraestruturas e da capacidade organizativa do país.

RECURSOS

A par com as distâncias entre países, a capacidade da empresa de garantir os recursos necessários para a sua operacionalização efetiva em mercados internacionais é outro dos grandes desafios a que se precisa dar resposta.

Ao iniciar atividade comercial em outro país, os futuros clientes de uma empresa irão esperar que ela possua o mesmo tipo de capacidades que as restantes empresas presentes no mercado. Do mesmo modo,

o próprio modelo de negócio da empresa poderá colocar algumas exigências em termos de recursos necessários à sua implementação.

INTERNACIONALIZAÇÃO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

DESENVOLVER COLABORADORES COSMOPOLITAS

Um estudo realizado em 2008 pela Ashridge Business School, na sequência de 33 entrevistas realizadas a executivos de grandes empresas, apontou a necessidade de apostar em melhor preparação dos seus colaboradores como o principal fator crítico de sucesso no processo de internacionalização de empresas.

Para os executivos, essa preparação deveria basear-se no desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades em três grandes áreas: contexto, complexidade e conexão. Sobre esse tema falaremos mais adiante, ao apresentarmos nossa proposta de um plano de educação corporativa para a internacionalização de empresas.

POSSUIR UMA COMPREENSÃO COSMOPOLITA

Para Ghemawat (2011), uma boa estratégia de internacionalização deve começar por construir uma compreensão cosmopolita do mundo. Para ele, isso se consegue através da criação de “mapas de enraizamento” e da construção de quadros “CAGE”.

MAPAS DE ENRAIZAMENTO

Parecidos com os mapas-múndi, os “mapas de enraizamento” apresentam uma análise dos países em três diferentes dimensões.

A primeira dimensão apresenta os países dimensionados de acordo com o volume percentual de trocas comerciais entre eles. A segunda traz o mapeamento de um setor, ou seja, a dimensão em termos do investimento que é feito pelos países em determinado setor. Finalmente a terceira dimensão apresenta as duas anteriores combinadas, com o intuito de a empresa perceber quais os países que,

em simultâneo, apresentam maior propensão para o investimento no seu setor de atividade, e maior volume de transações comerciais com o seu país de origem.

QUADROS “CAGE”

Como complemento aos “mapas de enraizamento”, o mesmo autor defende que os responsáveis pelos processos de internacionalização das empresas devem se tornar especialistas no desenho de quadros “CAGE”, que apresentam as distâncias entre países categorizadas de acordo com as dimensões cultural, administrativa, geográfica e econômica.

CRIAÇÃO DE VALOR FAZENDO USO DAS ESTRATÉGIAS AAA

No seu livro *Redefining Global Strategy*, Ghemawat (2007) descreve a existência de três formas de as empresas criarem valor além-fronteiras.

ADAPTAÇÃO

Estratégias de adaptação se focam em respeitar as diferenças entre países. A empresa consegue-se adaptar a essas diferenças e consegue proporcionar respostas de acordo com as necessidades locais.

AGREGAÇÃO

Através das estratégias de agregação, as empresas procuram ultrapassar as diferenças, a fim de obter economias de escala e de escopo entre diferentes países.

ARBITRAGEM

Aqui o objetivo é explorar as diferenças, por exemplo, produzindo barato num país e vendendo caro em outro.

Para o autor, o que faz sentido é que as empresas sejam capazes de combinar cada uma das três tipologias, ainda que, diante do atual sentimento que existe em torno do fenômeno da globalização, possa ser aconselhável enfatizar a estratégia de adaptação em detrimento das outras duas.

CONHECER E APROVEITAR TENDÊNCIAS E DESCONTINUIDADES

Um dos fatores críticos para o sucesso de qualquer empresa no século 21, incluindo o seu processo de internacionalização, é a capacidade que ela possui de estar sincronizada com o seu tempo e de aproveitar, em seu benefício, as tendências e descontinuidades identificadas.

Nesse sentido, partilhamos algumas das tendências que consideramos mais poderão contribuir para ajudar a garantir que a empresa consiga reunir os recursos necessários para montar uma operação em outros países.

TRABALHO REMOTO

Vivemos hoje num mundo muito diferente, graças à massificação das tecnologias de informação e comunicação e à presença, cada vez em maior força, da geração net (cidadãos nascidos entre janeiro de 1977 e dezembro de 1997) nos principais “círculos” de convivência e de decisão da sociedade (casa, escola, mercado de trabalho, mercado de consumo). Aliás, a geração net é uma das principais responsáveis pela difusão de novas tecnologias e de novas formas de comunicação que têm conduzido proporcionalmente a novos comportamentos e novos hábitos no que concerne à maioria da população mundial.

Podemos afirmar que, hoje em dia, estamos praticamente ligados à Internet 24 horas por dia, 7 dias por semana. Utilizamos dispositivos cada vez mais móveis (smartphones e tablets), que nos permitem “transportar a Internet” sempre conosco, e com os quais realizamos um cada vez maior número de tarefas.

Essa realidade permite que as organizações aproveitem (ainda que, em alguns casos, apenas em determinados departamentos) as mais-valias que o trabalho remoto oferece, nomeadamente, a facilidade de poder contratar colaboradores nos locais onde se pretendem internacionalizar, sem que tal signifique a necessidade de possuir sequer instalações físicas no local.

INOVAÇÃO ABERTA, COCRIAÇÃO E CROWDSOURCING

Ao abrir suas portas à participação de consumidores e de outras organizações na discussão sobre necessidades não atendidas, na apresentação de ideias para novos produtos, na projeção de cenários futuros para determinado setor, ou ainda, no desenvolvimento de campanhas de marketing, as empresas aumentam exponencialmente o seu potencial de inovação, enquanto, simultaneamente, conseguem diminuir os seus custos de execução.

LEAN STARTUP E CUSTOMER DEVELOPMENT

As metodologias Customer Development e Lean Startup, desenvolvidas respetivamente por Steve Blank e Eric Ries, assentam-se na premissa de que antes de investir grandes quantidades de dinheiro, tempo ou outros recursos, a ideia e o modelo de negócio que pretendemos implementar devem ser construídos, testados e melhorados através de um processo contínuo de interação da empresa com seus potenciais clientes. Esse processo de aprendizado contínuo acontece, até se atingir a fase em que se comprova que existe um mercado, com tamanho suficiente, para o produto ou serviço que estamos querendo comercializar.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: SEU PAPEL NO DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES E EMPRESAS COSMOPOLITAS

Um trabalho de educação corporativa deve assegurar o cumprimento dos seguintes pontos:

- ser planejado de acordo com a estratégia e objetivos empresariais;
- mapear os conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias;
- colocar o colaborador no centro do processo, preocupando-se em desenvolver planos individuais de aprendizado que respeitem seus hábitos e estilos de vida;
- existência de prazos, metas, métricas e recompensas específicas;

- identificação e estabelecimento de parcerias com os stakeholders internos, de forma a garantir que tudo é implementado de acordo com as necessidades e cumprindo o planejado;
- ser implementado, testado e melhorado num processo contínuo de interação com os destinatários e com os stakeholders internos.

Acreditamos que no nível da internacionalização de uma empresa, o processo da educação corporativa se deve focar em trabalhar a aquisição de conhecimentos e competências por parte dos colaboradores, em áreas como as seguintes.

CONTEXTO

Os colaboradores precisam ser capazes de compreender o contexto, em constante mudança, em que sua empresa atua ou atuará. É fundamental que consigam perceber os riscos e oportunidades gerados por tendências e realidades locais no nível social, político, cultural e ambiental, e que conheçam o modo como o seu setor e as restantes empresas estão respondendo a essas mudanças. Entre outras capacidades, será importante que aprendam a utilizar ferramentas como os “mapas de enraizamento” e os quadros “CAGE”.

COMPLEXIDADE

É fundamental que os colaboradores da empresa aprendam a ser flexíveis e a responder à mudança de maneira rápida e positiva, sejam capazes de encontrar formas criativas, inovadoras e originais de resolver problemas, consigam aprender com os erros. Será necessário ainda que consigam perceber o grau de interdependência das ações e o nível global de implicações associadas a uma decisão tomada em nível local.

CONEXIDADE

Essa é a capacidade que os colaboradores precisam dominar, identificar os principais atores no nível da envolvente política e de serem capazes de construir relações efetivas com novos parceiros externos.

CULTURA E LÍNGUA LOCAL PARA NEGÓCIOS

Os colaboradores da empresa precisam conhecer os principais costumes e atitudes relacionadas com a cultura local; é fundamental conhecer o tipo de comportamentos socialmente aceitos, bem como aqueles que terão de ser evitados. O conhecimento da língua local e sua aplicação aos negócios é uma mais-valia que não pode ser descurada, porque não só permitirá ao colaborador ter maior consciência do que se passa, por exemplo, num processo de negociação com vários interlocutores locais, como também lhe permitirá conquistar a empatia de consumidores, parceiros e outros agentes locais por reconhecerem o esforço que fez em aprender a sua língua.

HÁBITOS DE CONSUMO

Novos conhecimentos terão de ser adquiridos no que respeita à forma como os consumidores vivem, decidem, quem os influencia, com quem compram, onde compram.

TENDÊNCIAS, METODOLOGIAS E TECNOLOGIAS APLICADAS AOS NEGÓCIOS

Os colaboradores deverão ter acesso às novas tendências, como o trabalho remoto, o crowdsourcing e as metodologias Lean Startup e Customer Development, para que as possam utilizar ou implementar no processo de internacionalização.

O trabalho de educação corporativa terá maior sucesso quanto maior for a sua preocupação e capacidade de conseguir que os colaboradores aprendam esses novos conhecimentos e competências o mais próximo da realidade para a qual estão se preparando, ou seja, em instituições de ensino ou empresas locais. Também extremamente importante será o formato em que o aprendizado acontece, respeito às preferências do colaborador.

CONCLUSÃO

O processo de internacionalização de uma empresa é complexo e envolve bastantes variáveis que é preciso conhecer, absorver, e às quais é preciso se adaptar. A educação corporativa deverá desempenhar um papel importantíssimo em todo o processo, para isso, deverá apostar em um trabalho que privilegie o fornecimento de competências que permitam a utilização de ferramentas que ajudem a medir o potencial que os países apresentam relativamente ao tipo de produtos e/ou serviços que a empresa disponibiliza, assim como conhecimentos nas áreas comportamentais e humanas que permitam maior compreensão das principais diferenças entre culturas, comportamentos e valores.

REFERÊNCIAS

- ASHRIDGE BUSINESS SCHOOL. *Developing the global leader of tomorrow*. s.l.: Ashridge and EABIS, 2008.
- BLANK, S.; DORF, B. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. s.l.:K & S. Ranch, 2012.
- FRIED, J.; HANSSON, D.H. *Remote: Office Not Required*. s.l.: Ebury Digital, 2013.
- GHEMAWAT, P. *The Cosmopolitan Corporation*. s.l.: Harvard Business Review Press, 2011.
- _____.; SIEGEL, J.I. *Cases on Redefining Global Strategy*. s.l.: Harvard Business Review Press, 2011.
- ISENBERG, D. *The Global Entrepreneur*. s.l.: Harvard Business Review Press, 2008.
- RIES, E. *The Lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. s.l.: Crown Business, 2011.