

INTELIGÊNCIA CULTURAL NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS: ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS CÂMARAS DE COMÉRCIO PARA SUPORTE À INTERNACIONALIZAÇÃO

CULTURAL INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL OPERATIONS: STRATEGIES ADOPTED BY CHAMBERS OF COMMERCE TO SUPPORT INTERNATIONALIZATION

ARTHUR LATINI DE BELLIS

Centro Universitário UniBH
arthurdebellis@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-1628-4584>

FELIPE GOUVÊA PENA

Centro Universitário UNA
felipegouveap@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3730-1021>

R E S U M O

Em um mundo sublinhado por diferenças culturais, a operação das empresas internacionalizadas será cada vez mais marcada pelos diálogos sobre Inteligência Cultural. Nesse contexto, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do campo de estudos, o presente artigo teve como objetivo analisar como um grupo de câmaras bilaterais da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, atuantes como intermediárias de diversas empresas em seus processos de internacionalização, percebe a relevância do risco cultural em operações internacionais e como as empresas reagem diante desse desafio. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa e descritiva baseada em entrevistas. A investigação destaca a correlação entre preparação cultural e sucesso internacional, enfatizando a necessidade de compreensão profunda em negócios globais, além das barreiras linguísticas. Exemplos, como a parceria em Moçambique, enfatizam a importância de tolerância e respeito nas relações comerciais transnacionais. O trabalho apresenta uma agenda de pesquisa, incluindo expansão geográfica e métodos quantitativos. Há uma contribuição para o campo de estudos e para as organizações que pretendem atuar ou fortalecer a sua atuação em cenários internacionais, sendo reafirmada a magnitude das competências interculturais para a sustentabilidade das relações contemporâneas.

P A L A V R A S - C H A V E

Inteligência Cultural; Internacionalização; Risco Cultural; Estratégias.

A B S T R A C T

In a world filled with cultural diversity, the operation of companies across national borders is being increasingly characterized by the interface with Cultural Intelligence. In this regard and in the interests of contributing to advancing the field's understanding, this article aims to analyze a group of bilateral chambers in Belo Horizonte, state of Minas Gerais, as intermediary organizations in the internationalization process of several companies and their understanding of the relevance of cultural risk in international operations including the way companies face this challenge. This is a descriptive qualitative research approach based on interviews. It emphasizes the correlation between cultural awareness and international success as well as the need to acknowledge global business landscape and language barriers. Some examples like the partnership in Mozambique stress the importance of tolerance and respect in transnational commercial relations. This work provides a future research agenda, including geographic expansion and quantitative methods. It contributes to the academic field and to organizations that intend to work or strengthen their operations abroad, reasserting the relevance of intercultural skills to maintain contemporary relationships.

K E Y W O R D S

Cultural Intelligence; Internationalization; Cultural Risk; Strategies.

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas surge como um fenômeno de crescente significância no cenário econômico global, trazendo consigo desafios e oportunidades para organizações que buscam expandir seus horizontes e competir em contextos diversos (Camilo & Ughini, 2017). Nesse cenário dinâmico, a cultura emerge como um influenciador vital durante o processo de internacionalização, exercendo impacto sobre decisões, estratégias, práticas e resultados em ambientes multiculturais (Ortiz-Rojo & Vilela, 2022). A compreensão da cultura como um elemento relevante na análise de riscos nos negócios internacionais é crucial para mitigar problemas como falhas na comunicação, conflitos e mal-entendidos, evitando a perda de oportunidades de negócios (Costa & Figueira, 2017).

Assim sendo, a internacionalização de empresas é um processo pelo qual as organizações ampliam sua presença em mercados externos, utilizando diferentes modos de entrada, como exportação, licenciamento, alianças estratégicas, fusões e aquisições, joint ventures ou subsidiárias (Camilo & Ughini, 2017). Esse processo implica uma exposição mais ampla à diversidade cultural, trazendo benefícios como acesso a novos recursos, conhecimentos e oportunidades, mas também acarretando custos e riscos associados à adaptação em diferentes países (Freitas, 2008).

Empresas que buscam sustentabilidade em um mundo globalizado enfrentam desafios, especialmente relacionados a questões culturais nos mercados de destino (Sousa *et al.*, 2015). O relatório "Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras - Edição 2023", da Fundação Dom Cabral (2023), destaca desafios culturais enfrentados por empresas brasileiras, como a compreensão das necessidades específicas dos consumidores locais, gestão de estilos variados, familiarização com culturas desconhecidas e adaptação a diferentes fusos horários. Cada um desses fatores pode influenciar a eficácia das operações de negócios em mercados estrangeiros, sendo basilar observá-los com a devida atenção.

Sabe-se que uma análise mais aprofundada do conceito de cultura vai além de uma simples descrição única e definitiva. Cultura é um conjunto de valores, crenças, normas e símbolos compartilhados por um grupo social, que orientam o comportamento e a interpretação da realidade de seus membros (Srivastava, Singh & Dhir, 2020). Essa compreensão profunda da cultura é essencial na mitigação dos riscos mencionados anteriormente, sendo uma peça-chave para o sucesso nos negócios internacionais, manifestando-se em diversos níveis e domínios da operação no exterior (Livermore, 2012).

O tema da internacionalização de empresas sob a ótica cultural tem sido explorado por diversos autores, analisando os impactos da cultura na escolha do modo de entrada, na gestão das operações internacionais, na performance das empresas internacionalizadas e na formação de redes e alianças transnacionais. Alguns estudos também investigam as especificidades da internacionalização de empresas brasileiras sob a perspectiva cultural, considerando fatores históricos, políticos e socioeconômicos que moldam a cultura nacional e organizacional do país (Costa & Figueira, 2017).

Compreender os riscos culturais durante o processo de internacionalização é primordial para empresas que buscam expandir suas atividades para além das fronteiras nacionais. Portanto, parte integrante desse processo é a análise dos riscos envolvidos nos negócios internacionais. Embora essas análises possam parecer táticas inicialmente, são, na verdade, estratégias, visando aprimorar o desempenho (Bittencourt, Mattos & Borini, 2017). Empresas multinacionais, operando em contextos sociais, políticos e econômicos distintos, necessitam de estratégias baseadas em opções de tomada de decisão complexas e interconectadas, considerando as diferenças institucionais, linguísticas, econômicas e geográficas (Freitas, 2008; Srivastana, Singh & Dhir, 2020).

No entanto, a análise de risco cultural é mais institucional e interna, influenciando a tomada de decisões estratégicas no nível da organização (Roecker & Floriani, 2022). Portanto, o estudo desse tipo de risco tem sido ponto central na pesquisa em negócios internacionais (Guimarães & Azambuja, 2018). Com o propósito de explorar essa temática, a presente pesquisa visa analisar como um grupo de câmaras bilaterais da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, atuantes como intermediárias de diversas empresas em seus processos de internacionalização, percebe a relevância do risco cultural em operações internacionais e como as empresas reagem diante desse desafio.

Dada a sucessiva importância da internacionalização empresarial, as câmaras bilaterais emergem como atores estratégicos nesse panorama, funcionando como facilitadoras do entendimento e da gestão dos riscos culturais, críticos para o sucesso em mercados externos. A escolha de estudar essas entidades decorre de sua capacidade única de oferecer suporte especializado, tanto comercial

quanto cultural, às empresas brasileiras que desejam se aventurar além das fronteiras nacionais. Essas instituições desempenham papel crucial como hubs de intercâmbio, refletindo e atendendo às dinâmicas distintas da economia regional e das particularidades culturais. A proximidade com as empresas brasileiras e a compreensão aprofundada das especificidades culturais dos parceiros comerciais internacionais justificam a escolha dessas câmaras como foco do presente estudo, visando não só desvendar o papel desempenhado por elas na inserção no ambiente global, mas também otimizar as operações e estratégias de internacionalização das empresas originárias dessa região (Roecker & Floriani, 2022; Guimarães & Azambuja, 2018). Para atingir esse objetivo, além desta introdução, a pesquisa foi estruturada nas seguintes seções: referencial teórico; metodologia; apresentação e análise dos resultados; e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A internacionalização é um processo estratégico pelo qual as empresas expandem suas operações além das suas fronteiras geográficas nacionais (Castro, Silva & Favoreto, 2007). Esse movimento traz a possibilidade de atingir novos consumidores, diversificar as atividades da empresa e minimizar riscos por meio da expansão geográfica. Benefícios adicionais incluem economias de escala, acesso a novas tecnologias e competências assim como o estabelecimento de uma presença global mais sólida (Barakat *et al.*, 2023). As estratégias de internacionalização são diversas e envolvem diferentes níveis de investimento e comprometimento, tais como exportação, formação de joint ventures (Costa & Figueira, 2017), aquisições de empresas locais e o estabelecimento de subsidiárias no estrangeiro (Salerno, Zen & Bittencourt, 2021).

Segundo o relatório da Fundação Dom Cabral (2023), “Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras - Edição 2023”, a exportação é a estratégia primária para muitas empresas brasileiras, com 85,7% delas adotando tal abordagem. Outras estratégias incluem a criação de subsidiária comercial (19,6%), subsidiárias produtivas (13,9%), presença virtual através de plataformas e aplicativos digitais, transações virtuais, impressão 3D e e-commerce internacional (11,7%), parcerias estratégicas sem investimento direto no exterior (11,4%), licenciamento de produtos (7,4%), equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) operando remotamente (7,0%), acesso a mercados de capital (4,3%) e, finalmente, a franquia (4,3%). A principal motivação para a escolha da exportação, segundo o relatório, é que esta estratégia envolve um comprometimento menor de recursos e oferece à empresa a oportunidade de aprender sobre o mercado externo antes de realizar investimentos mais significativos (FDC, 2023).

Além da decisão por exportar como primeiro passo em direção ao mercado internacional, são necessárias decisões em outros processos que exigem a transformação de vários aspectos da organização, das operações e da governança corporativa (Ayadi-Frikha, 2015). Esse caminho de reestruturação requer várias adaptações, impactando a maneira como a empresa conduz seus negócios, a fim de prosperar em um ambiente internacional. Organizacionalmente, pode ser necessário reformular a estrutura interna da empresa, estabelecendo departamentos específicos como um departamento internacional, um departamento jurídico internacional e uma força de

venda e marketing dedicada a gerir as atividades promocionais e de distribuição nos novos mercados (Barakat *et al.*, 2023). A adaptação da cultura corporativa é igualmente significativa, pois a influência de novos contextos culturais afeta diretamente as práticas laborais, a ética profissional e as interações no ambiente de trabalho (Freitas, 2008; Barakat *et al.*, 2016).

No aspecto das operações, a internacionalização pode requerer mudanças nos processos produtivos, na cadeia de suprimentos, na logística e nos sistemas de distribuição para atender a condições e requisitos específicos dos mercados estrangeiros. Entre as adaptações estão o estabelecimento de novas instalações de produção no exterior, formação de parcerias com fornecedores locais e implementação de redes de distribuição para alcançar os consumidores internacionais. Tais mudanças muitas vezes exigem investimentos substanciais em tecnologia e infraestrutura para a operação efetiva em escala global (Zahra *et al.*, 2001; Freitas, 2008).

Quanto à governança, a empresa pode precisar fortalecer suas estratégias para lidar com desafios emergentes ao operar em mercados internacionais (Zahra *et al.*, 2001), como a aderência às normativas legais, combate à corrupção, proteção de direitos de propriedade intelectual e manutenção de padrões éticos. Isso pode envolver a adoção de novas políticas e práticas, oferecendo treinamento específico para líderes e colaboradores sobre como operar em um contexto internacional e criando sistemas robustos para monitorar a conformidade regulatória nos vários mercados em que atuam (Costa & Figueira, 2017).

Além das mudanças internas necessárias, o sucesso da internacionalização depende decisivamente da capacidade da empresa de estabelecer uma reputação robusta e uma presença marcante em mercados estrangeiros (Yoder, Visich & Rustambekov, 2015). Isso engloba a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade, o engajamento com comunidades locais, o desenvolvimento de estratégias publicitárias eficazes e a construção de relações sólidas com parceiros comerciais e stakeholders, como clientes, fornecedores e governos. Contudo, mesmo com todas essas adaptações estratégicas, o sucesso não é assegurado, dada a influência de inúmeros fatores externos, tais como a instabilidade dos mercados internacionais, a concorrência, as condições econômicas globais, entre outros (Freitas, 2008).

A internacionalização, apesar da sua intrincada natureza, tornou-se um elemento indispensável na economia globalizada atual. A expansão para além das fronteiras nacionais tem sido crucial para que as empresas se mantenham competitivas, tanto nos mercados internos quanto no cenário global em constante expansão (Ayadi-Frikha, 2015; Castaño, Méndez & Galindo, 2016). A intensificação da competição global é estimulada pela chegada de novos competidores, muitos dos quais trazem consigo inovações, tecnologias avançadas e estratégias disruptivas. Nesse contexto, a internacionalização emerge como uma estratégia viável para empresas que visam sustentar ou ampliar sua vantagem competitiva (Yoder, Visich & Rustambekov, 2015). Ao ingressar em novos mercados, as empresas se deparam com a chance de alcançar novos segmentos de clientes, diversificar seus riscos e capturar oportunidades únicas presentes em mercados estrangeiros.

A diminuição das barreiras comerciais, frequentemente fruto de acordos de livre comércio e entidades de comércio internacional, tem facilitado o intercâmbio de produtos, serviços e investimentos transfronteiriços (Freitas, 2008; Yoder, Visich & Rustambekov, 2015). Esse fenômeno proporcionou às empresas um acesso facilitado ao sistema internacional, permitindo-lhes tirar

partido de diferenças em custos de produção, obtenção de matérias-primas e especialização técnica disponíveis em distintos países (Castro, Silva & Favoreto, 2007). Adicionalmente, avanços tecnológicos representam um papel primordial na promoção dos processos de internacionalização, impactando não somente a eficiência produtiva, mas também os meios de informação e comunicação (Ayadi-Frikha, 2015), possibilitando a coordenação e gestão mais eficazes das operações internacionais. A tecnologia tem, ademais, capacitado as empresas a superarem barreiras geográficas, alcançando clientes em locais remotos e acessando mercados até então inexplorados.

A expansão dos mercados consumidores para além das fronteiras nacionais gera um aumento contínuo na demanda por bens e serviços internacionais, oportunizando às empresas o crescimento de receita e ampliação de sua base de clientes através das operações internacionais. Projetadas em mercados estrangeiros, as empresas podem também tirar proveito da diversidade e enriquecer sua compreensão sobre preferências e comportamentos dos consumidores em diferentes culturas (Castro, Silva & Favoreto, 2007). Na tomada de decisão pela internacionalização, é imperativo que as empresas reconheçam os aspectos culturais variados entre regiões, as peculiaridades de cada mercado local, as discrepâncias nos estilos de gestão entre países, entre outros fatores relevantes (Camilo & Ughini, 2017).

Tornar bem-sucedida uma empresa internacionalmente exige uma profunda compreensão das diferenças culturais entre os mercados. Nesse sentido, a pesquisa fundamental de Hofstede (1991) oferece uma lente valiosa para entender a variação cultural em diferentes países. Ele identificou cinco dimensões culturais distintas que permeiam o comportamento humano em contextos organizacionais, influenciando a dinâmica das operações internacionais.

Essas dimensões incluem a distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, aversão à incerteza e orientação ao longo prazo (Barakat *et al.*, 2016). Para ilustrar, a distância do poder (PDI) aborda a aceitação da desigualdade hierárquica. Culturas com alto PDI não questionam superiores e esperam orientação, enquanto aquelas com baixo PDI tendem a favorecer a igualdade e autonomia entre os membros (Livermore, 2012). O individualismo versus coletivismo (IDV) destaca a preferência por ações individuais ou colaborativas, com culturas individualistas valorizando a independência, escolhas pessoais e expressões individuais, enquanto as coletivistas priorizam a harmonia, obrigações grupais e identidade compartilhada. A masculinidade versus feminilidade (MAS) explora valores associados a traços tradicionalmente masculinos ou femininos, e a aversão à incerteza (UAI) revela a tolerância de uma cultura ao risco e à ambiguidade. Finalmente, a orientação de longo prazo (LTO) descreve como os indivíduos planejam e se adaptam ao futuro. Culturas com orientação de longo prazo incentivam a economia, adaptação de tradições e persistência, enquanto aquelas com orientação em curto prazo valorizam o presente, consumo e respeito pelas tradições (Hofstede, 1991; Livermore, 2012).

Empresas que se expandem internacionalmente devem considerar essas dimensões culturais para se adaptarem eficientemente às diferenças culturais (Barakat *et al.*, 2016). Ignorar essas diferenças pode resultar em custos substanciais, financeiros ou de oportunidade, em um cenário no qual os erros são rigorosamente punidos (Freitas, 2008).

Avançando na questão da adaptação cultural, é essencial incorporar a teoria de Hofstede durante a análise dos riscos culturais, inspirada pela perspectiva de Zygmunt Bauman sobre a fluidez

das relações sociais (Dawes & Bauman, 2011). Com a expansão internacional, a dinâmica cultural interna da organização também será alterada. Portanto, as empresas precisam estar dispostas a se adaptar rapidamente e de forma flexível, enfrentando os contínuos fluxos de mudança cultural (Barakat *et al.*, 2016). Isso implica que o processo de internacionalização não é uma ação única, mas um processo contínuo de adaptação a diferentes culturas e contextos da modernidade líquida.

Expandindo o conceito de adaptação e considerando a necessidade de analisar os riscos associados à internacionalização, é crucial incluir no escopo a categoria de "risco cultural" (Ayadi-Frikha, 2015; Barakat *et al.*, 2016; Costa & Figueira, 2017). O risco cultural representa a possibilidade de uma empreitada comercial tornar-se menos rentável ou mesmo falhar devido a mal-entendidos ou conflitos decorrentes das diferenças culturais entre as partes envolvidas (Livermore, 2012). Esses riscos podem se manifestar em vários aspectos das operações empresariais, abrangendo comunicação intercultural, relações de trabalho, estilos de liderança e práticas de negociação (Freitas, 2008). Por exemplo, as percepções culturais de valor impactam diretamente a disposição dos clientes em pagar por bens ou serviços, e o estilo de negociação, influenciado pela cultura, pode afetar o desempenho econômico de uma empresa. Além disso, uma prática considerada ética em um país pode ser vista como inadequada em outro.

Na comunicação intercultural, diferenças idiomáticas e formas diversas de comunicação não verbal podem gerar mal-entendidos, afetando a tomada de decisão e a eficácia da colaboração. Empresas envolvidas em negócios internacionais também enfrentam desafios na gestão de relações de trabalho, em que as expectativas da liderança podem contrastar com as perspectivas dos funcionários, baseadas em suas premissas culturais (Livermore, 2012). Em culturas com alto PDI, líderes autoritários são mais respeitados, enquanto, em culturas com baixo PDI, valoriza-se a liderança colaborativa. A negligência dessas diferenças pode resultar em conflitos, baixa moral e perda de produtividade (Castro, Silva & Favoreto, 2007).

A cultura também exerce grande influência nas práticas de negociação, variando de abordagens diretas e assertivas à ênfase na construção de relacionamentos antes de buscar acordos, um processo que pode se estender por vários anos. Em culturas com alto UAI, organizações precisam estar atentas à resistência a mudanças rápidas e inovadoras, ajustando suas estratégias em conformidade (Freitas, 2008).

A análise dos riscos culturais leva em conta a distância cultural entre os mercados, referindo-se à diferença em valores, comportamentos e instituições entre a cultura da empresa e a do país estrangeiro (Srivastava; Singh & Dhir, 2020). Essa distância influencia a aceitação do mercado aos produtos ou serviços, práticas de negócios e eficiência operacional. Uma empresa pode estar mais ou menos distante culturalmente de um mercado, dependendo do conhecimento e da capacidade de adaptação ao mercado de destino escolhido. A distância cultural impacta o processo de internacionalização, complicando a adequação das estratégias administrativas para gerenciar operações internacionais (Ayadi-Frikha, 2015).

Cada dimensão cultural de Hofstede apresenta potenciais riscos culturais significativos (Sorge, 1983; Bittencourt; Mattos & Borini, 2017). Reconhecer esses riscos é vital, mas ainda mais crucial é a exigência de que as organizações assumam um papel proativo no gerenciamento deles. Estratégias como investir em treinamento cultural, usar metodologias para mapear e monitorar

riscos culturais bem como implementar políticas que promovam a inclusão e diversidade cultural são fundamentais para mitigar esses desafios (Ferreira, Serra & Pinto, 2014).

Diante disso, um conceito relevante a ser introduzido é o de inteligência cultural (IC). Essa inteligência é definida como a capacidade de alguém se adaptar a diferentes contextos culturais, abrangendo três dimensões principais: conhecimento cultural, metacognição cultural e habilidade intercultural (Stahl & Tung, 2015).

O conhecimento cultural refere-se à compreensão que o indivíduo possui sobre outras culturas (Stahl & Tung, 2015). Um indivíduo com alto nível de conhecimento cultural não apenas reconhece as diferenças entre culturas, mas também compreende como essas diferenças impactam a condução dos negócios em ambientes culturais diversos. Por exemplo, o entendimento das normas sociais, padrões de comportamento, convenções de negócios, gestos e expressões idiomáticas específicas de uma cultura representa um aspecto fulcral desse conhecimento.

Quanto à metacognição cultural, esse componente diz respeito à habilidade de um indivíduo refletir sobre suas próprias experiências e respostas culturais, estendendo essa capacidade para compreender a realidade cultural de outros indivíduos (Stahl & Tung, 2015). A metacognição permite que o sujeito ajuste constantemente seus mapas mentais em resposta a novas experiências e informações presentes em contextos culturais (Ferreira, Serra & Pinto, 2014). Um líder empresarial com forte metacognição cultural pode antecipar os desafios interculturais que sua equipe enfrentará ao entrar em um novo mercado, exigindo, assim, ajustes nas estratégias de gestão de pessoas para alinhar-se com essas contendas.

Além disso, a inteligência cultural compreende quatro fatores complementares, representando as capacidades individuais que possibilitam a aplicação prática das dimensões da IC: cognição, metacognição, motivação e comportamento (Roecker & Floriani, 2022). Cognição, em grande parte, corresponde à dimensão do conhecimento cultural; metacognição alinha-se à metacognição cultural; motivação refere-se ao interesse e desejo intrínseco de aprender e se envolver em outras culturas; comportamento trata da capacidade de uma pessoa se comportar de maneira apropriada e eficaz em um contexto cultural (Freitas, 2008). Assim, enquanto as três dimensões principais da IC representam os componentes essenciais da inteligência cultural, os quatro fatores complementares representam as habilidades individuais que possibilitam a aplicação prática dessas dimensões.

Em resumo, a inteligência cultural visa à compreensão das características culturais que classificam e diferenciam grupos culturais, fundamentando-se em estudos acadêmicos e pesquisa para embasar o conceito. Vale ressaltar que o desenvolvimento da IC não ocorre isoladamente, mas sim em interação com outras formas de inteligência, como inteligência emocional e inteligência social (Abdala & Barakat, 2012).

Dessa maneira, a inteligência cultural emerge como um elemento crucial no processo de internacionalização de empresas, desempenhando um papel significativo na tomada de decisões estratégicas em nível organizacional. Essa competência vai além da simples exposição a diferentes culturas, envolvendo a habilidade de interagir de forma construtiva e eficaz em cenários culturalmente diversos (Abdala & Barakat, 2012). A IC é considerada um componente imprescindível do

processo de internacionalização, pois lida diretamente com desafios e oportunidades que surgem ao se fazer negócios em um ambiente culturalmente diferenciado (Roecker & Floriani, 2022).

No decorrer do processo de internacionalização, tanto o conhecimento cultural específico (relacionado à compreensão de costumes, normas e práticas culturais) quanto o conhecimento processual (relacionado à capacidade de aplicar esse conhecimento em práticas de negócios apropriadas) são essenciais. A ausência do primeiro pode resultar em uma compreensão imprecisa das preferências e expectativas do cliente local, enquanto a falta do segundo pode levar a falhas de comunicação e mal-entendidos que podem prejudicar a reputação da empresa e a aceitação no mercado (Ayadi-Frikha, 2015).

Para ampliar a discussão sobre a importância da inteligência cultural (IC) no processo de internacionalização das empresas, é necessário que todos os membros de uma organização desenvolvessem, até certo ponto, a capacidade de se adaptar e atuar em contextos culturais distintos. A IC é particularmente fundamental para aqueles em posições que requerem interações frequentes com diferentes culturas, como gerentes de projetos internacionais, pessoas que se mudam para países estrangeiros, ou aqueles que viajam ao exterior representando a empresa (Stahl & Tung, 2015).

Sabe-se que a IC pode influenciar diretamente o desempenho dos gestores globais, proporcionando melhoria significativa em seu desempenho (Jyoti & Kour, 2017). Em particular, o desenvolvimento de líderes com um estilo transformacional, marcado por carisma e uma visão inspiradora que une valores coletivos, é uma das maiores contribuições da IC (Stahl & Tung, 2015). Um líder com alta IC estimula e inspira equipes em um contexto cultural diverso, constituindo um fator-chave para o sucesso em mercados internacionais.

No âmbito da integração da inteligência cultural no processo de internacionalização das empresas, suas ramificações penetram profundamente em diversas facetas operacionais e estratégicas de uma organização. Se a cultura não for meticulosamente considerada, o impasse pode surgir, potencialmente minando o valor e o sucesso da fusão ou aquisição (Salerno, Zen & Bittencourt, 2021).

A IC não apenas enriquece a gestão de pessoas, mas também se estende a áreas como marketing, negociações, gestão de riscos e até mesmo fusões e aquisições, desempenhando um papel preponderante na performance financeira e competitividade global (Ferreira, Serra & Pinto, 2014). A capacidade de uma empresa para adaptar adequadamente produtos ou serviços em diferentes mercados e a eficácia nas interações e negociações com stakeholders locais estão intrinsecamente vinculadas ao nível de inteligência cultural de suas equipes. Uma falha em entender e gerenciar as nuances culturais pode conduzir a uma série de contratemplos, desde comunicação ineficiente até erros de negócios e problemas de integração pós-fusão, levando a ineficiências operacionais e custos desnecessários (Ortiz-Rojo & Vilela, 2022).

Buscando aliviar a distância psicológica e melhorar a eficácia de expatriados e equipes internacionais, abrangendo desde a adaptação de estratégias de negócio até o desenvolvimento de relações de confiança com colegas e parceiros internacionais, a IC se torna decisiva. A formação e desenvolvimento de aspectos como a sensibilidade cultural e aptidões interculturais são vitais para fomentar uma transição suave e bem-sucedida no cenário internacional. Investimentos em educação e treinamentos que enfatizam a IC podem resultar em um melhor entendimento entre cultura e negócios e numa abordagem mais astuta a mercados variados (Contractor, Kumar & Kundu, 2007).

Empresas internacionais e outros agentes apoiadores no processo de internacionalização são chamados a não somente reconhecer o valor da IC, mas a encorajar ativamente o seu desenvolvimento em toda a organização. A eficácia na internacionalização e na realização de operações de negócios através de fronteiras culturais depende essencialmente da habilidade das equipes de se engajarem e operarem efetivamente dentro de um contexto multicultural (Barakat *et al.*, 2016). Portanto, a IC deve ser considerada um ativo estratégico, crucial não apenas na gestão de pessoas, mas também como uma força impulsionadora do sucesso organizacional em diversas áreas. Empresas com equipes altamente dotadas de IC têm melhor desempenho, evidenciando a correlação direta entre a capacidade de resolver conflitos culturais e alcançar satisfação entre funcionários de diferentes backgrounds, além da capacidade de gerenciar as atividades internacionais de forma eficaz (Ferreira, Serra & Pinto, 2014).

Os desdobramentos da IC no êxito das operações internacionalizadas das organizações são evidentes. É uma peça-chave na salvaguarda da marca e do retorno sobre investimento em novos mercados, no desenvolvimento econômico, social e cultural, tanto da empresa quanto do país de origem, e na alavancagem da competitividade global. Enquadrando a IC como um componente imperioso, não apenas uma ferramenta de apoio, as organizações podem enfrentar o desafio de atuar em diversos territórios culturais com confiança e destreza, garantindo a longevidade e o crescimento no panorama empresarial global (Ortiz-Rojo & Vilela, 2022).

METODOLOGIA

Este trabalho segue uma metodologia qualitativa e descritiva, que procura explorar os riscos culturais inerentes às atividades de internacionalização de empresas vinculadas a câmaras de comércio bilaterais. Em alinhamento com as diretrizes de pesquisa qualitativa, as informações coletadas das entrevistas foram rigorosamente apuradas e interpretadas de maneira coerente e sistêmica, à luz da análise de conteúdo.

Foram selecionadas cinco câmaras de comércio bilaterais situadas em Belo Horizonte, Minas Gerais, pelas características distintas dos seus países de atuação, pela similaridade de seu modelo de negócio e pelo número expressivo de empresas afiliadas. As instituições escolhidas foram: CCTBG, CCIABM, CCCB, COCBA e CCIBAS. A homogeneidade nos modelos de negócio consultivos e uma base de afiliados acima de vinte empresas ofereceram uma perspectiva rica para compreender os desafios e complexidades culturais das empresas em seus processos de internacionalização.

Os gestores dessas câmaras, com influência significativa nas operações bilaterais e especialização em processos de internacionalização, foram criteriosamente escolhidos para contribuir com suas percepções sobre a gestão de riscos culturais. A seleção intencional por acessibilidade e a implementação de uma abordagem heterogênea visam incluir um leque variado de perfis gerenciais — representando diferentes tamanhos de organizações, setores econômicos das empresas afiliadas e regionais de atuação — para garantir a captura de uma ampla gama de experiências e mitigar o risco de viés na amostra estudada.

As entrevistas foram conduzidas remotamente, via telefone, assegurando o anonimato e a privacidade por intermédio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O roteiro de entrevista, cuidadosamente elaborado, permitiu que os gestores abordassem desde fundamentos conceituais até desafios práticos relacionados aos riscos culturais. Essa abordagem possibilitou trazer luz não só sobre a estratégia negocial, mas também as nuances da prática cotidiana.

Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e cuidadosamente transcritas, revisadas com o intuito de aprimorar a representação textual dos dados verbais, buscando fortalecer a confiabilidade do material analítico. A análise de dados foi conduzida seguindo uma abordagem sistemática que visou identificar temas recorrentes e proporcionar insights voltados para práticas gerenciais e a gestão de riscos culturais.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caso CCTBG

O presidente da CCTBG, com sua perspicácia derivada de 35 anos de experiência, ilustra detalhadamente os contornos do risco cultural. Ele define, com uma citação, o risco cultural como “o potencial de as operações de uma empresa serem impactadas por diferenças de cultura, idioma, costumes e crenças entre os países” (CCTBG). Esse entendimento demarca a base sobre a qual as operações internacionais das empresas devem se assentar, reconhecendo o risco como um elemento influente suficiente para decidir o destino de uma incursão empresarial estrangeira.

A fala do presidente apoia a didática da informação, trazendo à tona as medidas práticas da câmara e narrando um exemplo prático. Ele fala sobre uma empresa brasileira que, devido ao descuido em pesquisar sobre a Guatemala, lançou uma campanha publicitária considerada ofensiva, refletindo a importância crítica da preparação que ele destaca quando diz: Na câmara, “levamos a sério a gestão de riscos culturais e dispomos de diversos métodos e ferramentas para identificar possíveis riscos culturais antes de entrar em um novo mercado, mas cabe à empresa assimilar essas informações fornecidas” (CCTBG). Essa afirmativa se conecta com as abordagens teóricas que respaldam a educação sobre a cultura e a inteligência cultural como elementos cruciais para o sucesso nas operações internacionais.

Ao aprofundar a análise das respostas do presidente da CCTBG, percebe-se que há uma expansão das visões habituais, adicionando uma dose de realismo prático à discussão acadêmica sobre o manejo do risco cultural. A experiência transmitida por ele fornece uma relevância empírica que exemplifica como as empresas, concretamente, respondem aos desafios culturais — sublinhando o êxito daquelas que tratam a inteligência cultural não como uma opção, mas como uma necessidade.

A história descrita por ele, em que erros culturais provocaram uma reação adversa a uma empresa no mercado guatemalteco, e o contraste desta com o sucesso de outras que adotaram uma postura culturalmente informada, estabelece uma clara relação de causa e efeito. Esses são dados substanciais que respondem à pergunta central da pesquisa e alcançam o seu objetivo geral, delineando a cristalização prática da teoria, manifestando-a através de casos reais de sucesso e falhas.

Em conclusão, o relato do presidente da CCTBG fortalece a análise e permite extrair, com clareza, que a gestão eficaz do risco cultural é uma alavanca para as empresas conquistarem terreno em mercados estrangeiros, principalmente na região do Caribe, onde, mesmo havendo uma forte admiração econômica pelo Brasil, existem nuances culturais que exigem a compreensão por parte das empresas. Fica evidente que, ao capturar a complexa interação entre diferentes culturas, as empresas podem arquitetar estratégias não apenas para evitar falhas, mas também para progredir efetivamente em cenários globais desafiadores.

Caso CCIABM

Entrevistado, o diretor da CCIABM, um advogado de carreira com formação e experiência prática em projetos transfronteiriços complexos e em fusões e aquisições, compartilhou sua visão sobre os desafios enfrentados pelas empresas durante seus processos de internacionalização.

O diretor destacou claramente que os desafios culturais vão além do idioma, tocando no cerne de como as pessoas pensam e agem. Utilizando exemplos práticos, afirmou: “O risco cultural no contexto de internacionalização das empresas é o risco de não entender e respeitar a cultura do país para o qual a empresa está se expandindo” (CCIABM). Mencionou um caso específico sobre como a interpretação equivocada de e-mails prejudicou uma parceria empresarial promissora, evidenciando as sérias consequências de não considerar a cultura nos negócios.

No que diz respeito às estratégias proativas, a câmara adota uma variedade de metodologias, desde pesquisas de mercado para compreender não apenas os aspectos econômicos, mas também as nuances culturais, até parcerias estratégicas com entidades locais. O diretor enfatizou a relevância da imersão dos gestores das empresas em treinamentos sobre inteligência cultural, promovendo fluidez e eficácia nas relações interculturais.

Um *insight* intrigante surgiu ao avaliar a preparação cultural das empresas. Os gestores são submetidos a avaliações especializadas, cujos resultados delineiam quão aptos estão para lidar com as questões culturais de seus parceiros estrangeiros. A câmara, visando mitigar disparidades culturais, incentiva o estabelecimento de diálogos fundamentados no respeito e no aprimoramento da cultura organizacional. O padrão ressaltado, assim como os recursos educacionais oferecidos pela câmara, gira em torno da comunicação assertiva e da compreensão meticulosa das leis locais. O diretor ainda destacou um programa de treinamento em inteligência cultural como um diferencial estratégico, incorporando valores inerentes à cultura organizacional.

Ao ser questionado sobre as implicações da falta de entendimento cultural nos negócios, o diretor enfatizou que tal carência pode ser um obstáculo em negociações, podendo até mesmo resultar em repercussões legais. No entanto, ele também compartilhou o triunfo de uma empresa que, após um período de diálogo e aprendizado intercultural, estabeleceu uma parceria frutífera com um distribuidor local em Moçambique. Essa vitória ilustra a notabilidade da paciência e do respeito mútuo.

A adaptação estratégica das empresas associadas é multifacetada, conforme mencionado pelo diretor. Isso inclui desde investimento em viagens e participação em eventos culturais até o

desenvolvimento de plataformas digitais para superar barreiras idiomáticas e fomentar a confiança. O exemplo de uma empresa que, após três incursões ao solo moçambicano, estabeleceu uma parceria produtiva destaca o comprometimento da câmara com um profundo entendimento intercultural.

A câmara não se limita a uma função puramente consultiva, ela se insere ativamente na ponte entre empresas e interlocutores locais, desempenhando o papel de intermediária cultural. Esse envolvimento estende-se a treinamentos e cooperações com embaixadas, como a do Brasil em Maputo, frisando a importância de aliar-se a instituições de peso para viabilizar os intentos comerciais.

Sobre os insucessos, o diretor ilustrou um cenário exemplificado pelo projeto ProSAVANA. A análise dessa ocorrência oferece perspectivas críticas para reflexão, demonstrando como a inobservância das estruturas sociais e tribais locais pode dismantelar anos de planejamento estratégico. Ressaltou que “no caso do ProSAVANA, uma reunião de uma noite entre líderes tribais foi suficiente para acabar com um projeto que levou dois anos para ser formatado” (CCIABM) e atribui a esse problema justamente a falta de entendimento entre ambas as culturas ali envolvidas.

Finalmente, o diretor destacou o papel específico da câmara na coleta e análise de *feedbacks*. As informações obtidas são cruciais para o aperfeiçoamento contínuo dos programas oferecidos, funcionando como um termômetro sensível às necessidades das empresas associadas. Essa retroalimentação é essencial para os ajustes de estratégias e para assegurar que o diálogo cultural seja um mecanismo orgânico e evolutivo. As respostas obtidas delineiam claramente a magnitude de entender a cultura de outros países nos negócios. As informações compartilhadas pelo diretor destacam o quanto é crucial conhecer e respeitar as diferenças culturais para alcançar o sucesso internacionalmente, demonstrando que o entendimento da cultura local é uma peça-chave para o êxito nos negócios internacionais, principalmente entre países tão distintos quanto o Brasil e Moçambique.

Caso CCCB

O diálogo conduzido com o gerente geral da CCCB ofereceu *insights* significativos para a compreensão dos riscos culturais no processo de internacionalização. A importância atribuída à cultura nas relações comerciais transfronteiriças foi prontamente reconhecida por ele, que afirmou: “A cultura pode influenciar em todo o processo comercial, negociações, fechamento de negócios, comunicação entre as partes envolvidas, havendo um risco considerável nesse contexto” (CCCB).

O gerente geral ilustrou a maneira pela qual esses riscos se materializam, referindo-se a um impasse específico no comércio de equipamentos entre empresas brasileiras e chinesas, em que barreiras de comunicação e entendimento cultural manifestaram-se como obstáculos significativos. As estratégias para lidar com riscos culturais, como mencionado pelo gerente geral, incluem a realização de pesquisas de mercado e a organização de missões empresariais exploratórias. Essas abordagens reforçam a ideia, respaldada pela literatura, de que é primordial um envolvimento cuidadoso e bem informado nas etapas iniciais ao entrar em novos mercados.

A preparação cultural é um tema recorrente em suas respostas, salientando a relevância da capacitação: “Realizamos um processo completo de preparação cultural das empresas associadas

no processo de negociação com outros países e empresas estrangeiras” (CCCB). Essa declaração sugere uma abordagem holística que a câmara adota, englobando desde a assessoria comercial até o suporte linguístico através de parceiros locais — uma estratégia de enraizamento que parece vital para a transposição das barreiras culturais.

As recomendações práticas da câmara enfatizam novamente os estudos de mercado e as missões empresariais, como estratégias de inteligência cultural, ressaltando a necessidade de um contato direto e um comprometimento profundo com o entendimento cultural bilateral. O gerente geral em particular frisa a eficácia das missões empresariais presenciais, detalhando como tal prática constitui um padrão na aproximação intercultural: “Um padrão adotado são as visitas presenciais aos parceiros no país de destino” (CCCB).

Além disso, o relato de um caso de sucesso na intermediação de negócios entre compradores chineses e fornecedores brasileiros sublinha a importância estratégica da superação cultural. Contrariamente, a menção de um notável fracasso do pão de queijo brasileiro no mercado chinês revela as nuances do entendimento cultural e a necessidade de adaptação dos produtos às práticas domésticas e de consumo locais.

Refletindo sobre o papel da câmara, o gerente geral articulou: “Apoiamos em todas as etapas de internacionalização e suas ramificações comerciais, marketing, logística, investimentos, etc.” (CCCB), destacando a amplitude do apoio oferecido e a relevância de equipes locais nos países de destino. Esse papel mediador e catalisador é crucial para a facilitação das relações empresariais interculturais e para uma progressão bem-sucedida nos mercados internacionais. Ademais, o uso do *feedback* para aprimorar serviços ilustra um ciclo de *feedback* positivo e melhoria contínua, sugerindo que a adaptabilidade é um princípio operacional central. Como o gerente geral resume: “Recolhemos os *feedbacks* de nossos serviços prestados e utilizamos para aprimorar nossas entregas futuras” (CCCB).

Com a narrativa do gerente geral, que mescla teoria e aplicação prática, a análise é enriquecida. As vivências trazidas por ele estão em linha com estudos já conhecidos sobre internacionalização e vão além, oferecendo novas maneiras de entender os riscos culturais nesse processo. Fica evidente como a CCCB valoriza a inteligência cultural, capacitando empresas com o conhecimento necessário para se adaptarem e terem sucesso em diferentes mercados. Pelo que seu gerente geral compartilha, fica claro que a conscientização cultural é altamente relevante para superar barreiras, conquistar espaço e evitar os percalços advindos da falta de compreensão de um novo contexto cultural. Assim, a inteligência cultural que a câmara incentiva é mais do que um suporte, mas sim uma peça importante para uma internacionalização bem-sucedida.

Caso COCBA

Durante a entrevista detalhada com o presidente da COCBA, foi possível inferir a dinâmica complexa e multifacetada da inteligência cultural no contexto global de internacionalização das empresas. Suas respostas oferecem um vislumbre direto sobre as práticas e os desafios reais enfrentados no cenário internacional.

“Risco cultural é justamente aquele conjunto de desafios surgidos quando as práticas empresariais não encontram ressonância nos padrões culturais do mercado-alvo” (COCBA), explicou o presidente, proporcionando uma definição que sublinha a ponte entre teoria e realidade empresarial. Essa percepção, ancorada em sua rica experiência, ressalta a importância de uma estratégia embasada na inteligência cultural.

Quando o presidente falou sobre os desafios do choque cultural, ele ressaltou um ponto crítico: “Perdemos um bom negócio porque não conseguimos compreender e respeitar as regras culturais na nossa comunicação” (COCBA). A experiência mencionada realça o quão essencial é entender e se adaptar às diferentes expectativas de comunicação em outras culturas. É um lembrete claro de que as empresas precisam se capacitar em habilidades interculturais para superar esses obstáculos.

O presidente, com suas décadas de experiência, sublinhou o destaque conferido à imersão cultural: “Aconselhamos que se mergulhe na cultura, através da participação em eventos e missões comerciais, para uma compreensão genuína e efetiva” (COCBA). Tal orientação reforça a necessidade de estabelecer alicerces firmes baseados no conhecimento e na experiência local.

Falando sobre adaptações e inovações, o representante da COCBA realçou a criatividade estratégica necessária: “Colaborações com agências de marketing locais para adaptar produtos e campanhas são exemplos claros de inovações motivadas por questões culturais” (COCBA). Essa citação demonstra a flexibilidade necessária para sobreviver e prosperar em territórios desconhecidos.

Um aspecto importante da governança intercultural, que o presidente evidenciou, é a conexão entre empresas e influenciadores do mercado: “O papel das câmaras é fundamental [...] somos facilitadores essenciais, estabelecendo pontes confiáveis para negócios internacionais” (COCBA). Essa declaração ressalta a função crítica das câmaras de comércio como um pilar para auxiliar empresas a navegar pelo complexo ambiente cultural em mercados estrangeiros.

Além disso, no papel de líder de inúmeras iniciativas que possibilitaram uma compreensão mais profunda das nuances culturais, acrescentou: “Estamos sempre buscando entender melhor essas barreiras, não apenas para superá-las, mas para transformá-las em vantagens competitivas” (COCBA). Esse olhar estratégico e proativo é vital para a câmara e as empresas que ela representa, reafirmando que a sensibilidade cultural não é um obstáculo, mas uma via para o sucesso.

Demonstrando o valor da experiência direta e do engajamento profundo com a cultura de mercado, o presidente narrou o impacto transformador de iniciativas imersivas: “Um diretor comercial que se estabeleceu na Austrália por alguns meses trouxe insights inestimáveis para a sua firma, além de uma rede de contatos ampliada, ambos fundamentais para o estabelecimento de uma presença sólida e respeitável no país” (COCBA). A história vai além de simples ajustes operacionais ou estratégicos, ilustrando como a inteligência cultural pode ser um eixo de mudança organizacional e de inovação empresarial.

A COCBA, nas palavras de seu presidente, também ressaltou o papel da câmara no fomento ao aprendizado contínuo e na utilização do *feedback*: “Valorizamos cada *feedback* das empresas como uma joia bruta que nos guia para a melhoria contínua e a excelência em nossos serviços” (COCBA). Essa abordagem, que enfatiza o crescimento constante e a adaptação, ressalta como a câmara atua não só como agente de facilitação, mas também como um arquiteto de conhecimento e resiliência cultural.

Por fim, concluindo a discussão, as respostas do presidente não são apenas ecos de teorias estabelecidas, mas servem para ampliá-las com seus comentários que partem da experiência e utilização da inteligência cultural adquirida, oferecendo um testemunho pragmático e aplicado dos desafios e das estratégias inerentes ao processo de internacionalização. A relevância da integração da inteligência cultural nas estratégias de negócios internacionais é ilustrada pelo presidente, reafirmando a necessidade de habilidades interculturais não só como um fator crítico para o sucesso, mas como a própria essência da globalização empresarial bem-sucedida.

Caso CCIBAS

Em um panorama atual em que a internacionalização de empresas é cada vez mais imperativa e complexa, sabe-se que o risco cultural desponta como um fator crítico de sucesso ou falha. A diretora da CCIBAS, com seu espectro profissional abrangente desde Relações Públicas até a gestão em câmaras de comércio bilaterais, conceitua o risco cultural como “a capacidade de que um desalinhamento entre culturas prejudique uma negociação ou processo comercial” (CCIBAS). Esse ponto de vista ecoa com o que já foi discutido na literatura, enfatizando a ideia de que falhas em reconhecer e entender as diferenças culturais podem levar a problemas significativos nos negócios internacionais.

As respostas da diretora ajudam a ver, de forma prática, os desafios das empresas no cenário global. Ela menciona que “uma grande dificuldade [...] é o idioma” (CCIBAS), destacando que entender e falar o inglês local pode ser um grande obstáculo. Essa observação enfatiza como as barreiras linguísticas são um exemplo claro dos riscos culturais envolvidos em negócios fora do país e tocam em pontos já discutidos sobre a importância de se comunicar bem em diferentes culturas.

Avançando, a representante da CCIBAS revelou métodos práticos adotados pela câmara: “Apresentamos um manual para facilitar toda a estadia” (CCIBAS) no contexto sul-africano”. Essa abordagem didática corresponde à própria caracterização metodológica analisada no referencial teórico deste trabalho, evidenciando um alinhamento entre teoria e aplicação.

Quando questionada sobre a preparação cultural, a diretora apresentou uma perspectiva dicotômica, declarando que “as empresas [...] não são preparadas para essas negociações...” (CCIBAS), o que reflete a ideia, já bem conhecida, da importância de treinar as empresas para lidar com as diferenças culturais. A recomendação de uma “pesquisa de mercado que abranja todos esses cenários” (CCIBAS) articula-se com o argumento teórico de que o conhecimento profundo do mercado pode ser um antídoto para riscos culturais imprevisíveis.

Em termos de práticas recomendadas e procedimentos-padrão, a diretora mostra como a cultura local pode contextualizar comportamentos corporativos que são vistos sob uma lente distinta: “Na África do Sul [...] é comum que profissionais operacionais se comuniquem em dialetos locais [...]. Brasileiros veem isso como uma falta de educação” (CCIBAS). Esse comentário sugere que essa seria uma oportunidade de aprender e avançar: o respeito pela diversidade linguística e comportamental aparece como um pilar de sucesso.

Essa postura de aprendizado e adaptação ecoa nos exemplos fornecidos pela diretora da CCIBAS, nos quais a construção de confiança e a disposição para aprender sobre práticas culturais locais resultaram em parcerias bem-sucedidas, como no caso de uma empresa brasileira de vinhos estabelecendo laços no mercado sul-africano.

Sobre o papel da câmara, tal como delineado pela diretora, serve como um facilitador e um trampolim: “Auxiliamos via equipe local” (CCIBAS). Considera-se que o exposto evidencia o empenho em intermediar e harmonizar as relações interculturais. As nuances compartilhadas proporcionam uma visão da complexidade cultural, desde questões de tribalismo até a importância de entender e adaptar as regras de compliance. Essa visão realça a notabilidade das câmaras de comércio, que se mostram fundamentais para ajudar as empresas a navegar por essas complexidades durante o processo de internacionalização.

Para concluir, a diretora enfatiza a importância de um processo dinâmico em que a estratégia de negócios é constantemente ajustada com base nas experiências passadas. Ela salienta: “Recolhemos de forma constante para aprimorar as futuras operações” (CCIBAS). Tal posicionamento indica que a aprendizagem e a melhoria contínuas são essenciais para lidar efetivamente com os desafios culturais.

Esse enfoque na adaptação e aprendizado contínuo é o princípio da inteligência cultural, uma competência vital para operar com sucesso em mercados globais. A inteligência cultural vai além do mero conhecimento das diferenças culturais; ela envolve a habilidade de interpretar e responder adequadamente a várias situações culturais, reconhecendo simultaneamente as próprias perspectivas e preconceitos. Tal atributo permite às empresas não apenas evitar mal-entendidos e conflitos, mas também explorar as diferenças culturais como uma fonte de inovação e vantagem competitiva.

DISCUSSÃO

O conceito de risco cultural, conforme delineado pelos gestores das câmaras de comércio, materializa de maneira prática as teorias estudadas sobre a influência cultural nas operações internacionais das empresas. A CCTBG destacou a importância dos riscos associados à falta de compreensão cultural, como evidenciado no caso da campanha publicitária mal recebida na Guatemala. Isso sublinha a intersecção entre o modelo de Hofstede e os desafios enfrentados por empresas em território estrangeiro, focalizando, especialmente, a necessidade premente de compreender a dimensão da distância do poder e o impacto do coletivismo versus individualismo nos negócios (Freitas, 2008; Ortiz-Rojo & Vilela, 2022). Essas narrativas não apenas advertem sobre os perigos da desatenção cultural, mas também indicam de forma clara a necessidade de uma abordagem fundamentada em inteligência cultural.

A CCIABM e a CCCB contribuem para essa narrativa, oferecendo relatos que ressaltam a relevância de superar não apenas as barreiras linguísticas, mas também de adotar uma compreensão mais profunda do tecido cultural nos mercados-alvo (Guimarães & Azambuja, 2018). As histórias de sucessos e fracassos evidenciam a variabilidade dos resultados quando as empresas escolhem investigar e adaptar-se de maneira proativa às novas configurações culturais.

A articulação das câmaras proporciona uma visão valiosa não apenas para a teoria das relações internacionais, mas também para estratégias comerciais práticas. Embora Hofstede forneça uma estrutura teórica, os depoimentos das câmaras traduzem esses conceitos em orientações operacionais. Esse retorno prático é inestimável para empresas que buscam estruturar suas estratégias de internacionalização. A partir da CCIABM, absorve-se a necessidade de treinamentos e preparações em inteligência cultural, enquanto a CCCB destaca o papel vital das missões empresariais diretas na construção de relações prósperas através das fronteiras culturais (Guimarães & Azambuja, 2018; Ortiz-Rojo & Vilela, 2022).

Indiscutivelmente, a COCBA e a CCIBAS reafirmam a importância da adaptação e inovação, apontando para o potencial transformador de uma forte sensibilidade cultural (Freitas, 2008). Essas câmaras recomendam uma abordagem que vai além do conhecimento superficial, buscando envolver-se profundamente com práticas, valores e normas locais. Os casos discutidos também evidenciam a contínua necessidade de aprendizado, conforme mencionado pela CCIBAS, com estratégias de negócios sendo continuamente ajustadas em resposta a *feedbacks*. A sinergia entre uma adaptação ágil e o investimento em conhecimento cultural emerge como uma competência empresarial essencial para o sucesso em um cenário internacional cada vez mais competitivo e diversificado (Barakat *et al.*, 2016).

Portanto, as informações colhidas das câmaras de comércio bilateral não apenas complementam de forma prática a teoria acadêmica, oferecendo um relato convincente do papel crítico da inteligência cultural, como também indicam uma era na qual a adaptabilidade cultural não é uma simples opção, mas sim uma necessidade estratégica para empresas em busca de crescimento e sustentabilidade em mercados globais (Barakat *et al.*, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A jornada de elaboração deste estudo foi conduzida pelo objetivo de desvendar a influência do risco cultural nas práticas de internacionalização de empresas brasileiras, particularmente a forma como as câmaras de comércio bilaterais de Belo Horizonte percebem e gerenciam essa variável junto às empresas que assessoram. A investigação revelou que a inteligência cultural não é apenas um artefato teórico para se estabelecer em mercados internacionais, mas sim um diferencial estratégico fundamental para uma internacionalização mais segura e próspera.

As narrativas extraídas das entrevistas com os gestores das câmaras confirmam esse ponto, respondendo à pergunta norteadora do estudo — se a inteligência cultural se mostra como um catalisador crucial para mitigar riscos e otimizar a inserção no mercado global. Isso se evidencia pela ênfase na preparação e no treinamento focados nas nuances culturais, indispensáveis para as empresas que se lançam no complexo ambiente internacional.

Entre os resultados obtidos, destaca-se a constatação de que os riscos culturais ultrapassam simples barreiras linguísticas e estão intimamente ligados a práticas e pensamentos. A adaptação bem-sucedida a esses desafios se dá por meio do impacto direto na eficiência operacional e nos relacionamentos estratégicos duradouros que as empresas atentas à relevância da inteligência

cultural conseguiram estabelecer. Um exemplo marcante foi o caso da parceria em Moçambique, ilustrando o valor do respeito mútuo e da tolerância nas interações comerciais transnacionais.

A contribuição teórica deste estudo advém da aplicação das dimensões culturais de Hofstede ao contexto brasileiro de internacionalização, reforçando a premissa de que o conhecimento e a gestão das particularidades culturais são fundamentais para operações internacionais bem-sucedidas. Metodologicamente, o uso de entrevistas e a análise qualitativa de conteúdo proporcionaram uma perspectiva ampla dos desafios enfrentados pelas empresas e das estratégias adotadas pelas câmaras de comércio, refletindo a diversidade de experiências e abordagens gerenciais diante dos riscos culturais. No âmbito pragmático, este estudo oferece insights valiosos para gestores envolvidos em operações de internacionalização que buscam, além do sucesso comercial, a construção de relações duradouras e sustentáveis.

Reconhecendo as limitações deste estudo, o mesmo se concentrou em um contexto geográfico específico e adotou uma abordagem qualitativa com representantes de câmaras de comércio. Embora essa delimitação tenha proporcionado profundidade analítica, ela poderia ser expandida em pesquisas futuras que descrevam a realidade mais ampliada das dificuldades de internacionalização enfrentadas por empresas brasileiras e, possivelmente, de outros países.

Nesse contexto, para pesquisas futuras, recomenda-se expandir o estudo para outras regiões, englobando diferenças setoriais e o impacto de variáveis político-econômicas. Seria interessante incorporar métodos quantitativos que possam validar e complementar as percepções qualitativas reveladas. Além disso, uma investigação longitudinal sobre os efeitos a longo prazo da inteligência cultural nos resultados empresariais enriqueceria significativamente o conhecimento prático e teórico.

Por fim, este artigo sugere um campo aberto para futuras investigações, pois possui potencial de servir como um instrumento reflexivo e norteador para empresas e indivíduos que ambicionam a internacionalização. As ideias aqui desenvolvidas convidam à ação para aqueles que buscam não apenas expandir suas operações geograficamente, mas também para aqueles que valorizam o desenvolvimento de seus horizontes culturais no processo de crescimento e consolidação no mercado global.

REFERÊNCIAS

- Abdala, V. D., & Barakat, L. L. (2012). O gestor global: um profissional dotado de global mindset. *Dom (Fundação Dom Cabral)*, 19, 9–19.
- Ayadi-Frikha, M. (2015). Determinantes internos da dinâmica do comportamento de internacionalização de jovens empresas. *Journal of Behavioral Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 3(1), 32–38.
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. D., & Cretoiu, S. L. (2016). Global Managers: an analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781–800.
- Bittencourt, G. M., Mattos, L. B., & Borini, F. M. (2017). Perfil do investimento direto externo das multinacionais estrangeiras no Brasil: aspectos transnacionais, setoriais e da firma. *Economia Aplicada*, 21 (4), 681–708.
- Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á (2016). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*, 69(4), 1690–1695.
- Castro, M, Silva, A. J. H., & Favoreto, J. R. (2007). Produtos, mercados e resultados organizacionais: reflexões acerca dos impactos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico. *Revista Ciências Administrativas*, 13(2), 259–269.

- Camilo, S. P. O., & Ughini, V. B. (2017). Programas de fusões & aquisições (F&As): análise dos fatores críticos no gerenciamento da integração. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1–20.
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: the case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401–417.
- Costa, L. P. S., & Figueira, A. C. R. (2017). Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 63–87.
- Dawes, S., & Bauman, Z. (2011). The role of the intellectual in liquid modernity: an interview with Zygmunt Bauman. *Theory, Culture & Society*, 28(3), 130–148.
- Ferreira, M. P., Serra, F. A. R., & Pinto, C. S. F. (2014). Cultura e Hofstede (1980) na investigação em negócios internacionais: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais de administração. *REGE*, 21(3), 379–399.
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79–88.
- Fundação Dom Cabral (2023). *Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral.
- Guimarães, S. K., & Azambuja, L. R. (2018). Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: desafios do novo paradigma de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 33(97), 1–20.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: McGraw-Hill.
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 1–54.
- Livermore, D. A. (2012). *Inteligência cultural*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Ortiz-Rojo, R., & Vilela, B. A. (2022). Nível de internacionalização de empresas: uma proposta de modelo conceitual de classificação. *Revista de Negócios*, 27(2), 22–49.
- Roecker, R., & Floriani, D. E. (2022). Inteligência cultural, experiência internacional e internacionalização precoce: um ensaio sobre a conexão dos construtos. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(9), 112–124.
- Salerno, F. F., Zen, A. C., & Bittencourt, B. A. (2021). Internacionalização de empresas brasileiras de serviços: um estudo de múltiplos casos. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 9(1), 93–115.
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M., & Santos, J. V. (2015). Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa amostra portuguesa. *Psicologia, Reflexão e Crítica*, 28(2), 232–241.
- Sorge, A. (1983). Review: Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values by Geert Hofstede. *Administrative Science Quarterly*, [s.l.].
- Srivastava, S., Singh, S., & Dhir, S. (2020). Culture and International business research: a review and research. *International Business Review*, 29(4), 101709.
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: the need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414.
- Yoder, S., Visich, J. K., & Rustambekov, E. (2015). Lessons learned from international expansion failures and successes. *Business Horizons*, 58(1), 113–123.
- Zahra, S., Hayton, J., Marcel, J., & O'Neill, H. (2001). Fostering entrepreneurship during international expansion: managing key challenges. *European Management Journal*, 19(4), 359–369.