



v.11, n.2

Vitória-ES, Mar.-Abr. 2014

p. 35 - 66

ISSN 1807-734X

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.2.2>

Cultura Organizacional e Estágios de Internacionalização: um Estudo em Quatro Empresas do Segmento de Metal-Mecânico-Elétrico Brasileiro

Lígia Maria Heinzmann[†]

Universidade Federal do Mato Grosso

Denise Del Prá Netto Machado^Ω

Universidade Regional de Blumenau

RESUMO

O estudo buscou identificar os valores e as dimensões culturais das empresas em diferentes estágios de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala. Nós desenvolvemos um construto para identificar os valores da cultura organizacional por meio do modelo de mapeamento de Perfil de Cultura Organizacional (PCO). O estudo é descritivo. Para classificar o estágio de internacionalização nós conduzimos entrevistas estruturadas. Referindo-se aos estágios de internacionalização, a empresa Alpha está no Estágio 1, a empresa Beta está no Estágio 2, a empresa Gamma está no Estágio 3 e a empresa Delta está no Estágio 4. Nas empresas Beta e Delta, os valores culturais estão presentes e na empresa Gamma eles estão parcialmente presentes. Com relação às dimensões culturais, o coletivismo e a congruência cultural predominam. As empresas classificadas nos estágios mais avançados de internacionalização (2, 3 e 4) compartilham semelhanças relativas a valores e dimensões culturais. Para as empresas Beta, Gamma e Delta os resultados estão de acordo com os modelos utilizados.

Palavras-chave: Valores culturais. Dimensões culturais. Cultura organizacional. Estágios de internacionalização.

Recebido em 30/04/2012; revisado em 30/08/2012; aceito em 02/10/2012; divulgado em 07/05/2014.

***Autor para correspondência:**

[†] Doutorado em Contabilidade e Administração pela Universidade Regional de Blumenau
Instituição: Professora Assistente no Departamento de Administração de Empresas da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Campus Cuiabá.
Endereço: Rua C, nº 65, Bairro Canjica, Cuiabá – MT - Brasil
E-mail: ligiamhz@hotmail.com
Telefone: (65) 8144-4132

^Ω Doutorado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas – São Paulo
Instituição: Professora e Coordenadora do Programa de Graduação em Administração da Universidade Federal de Blumenau (FURB).
Endereço: Rua Presidente Gaspar Dutra, Vila Nova, Blumenau - Santa Catarina - Brasil
E-mail: profadenisedelpra@gmail.com
Telefone: (47) 8811-8718

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO

Para compreender uma organização é importante conhecer sua cultura organizacional (OUCHI, 1980; WILKINS; OUCHI, 1983). De acordo com Hofstede (1991), a cultura é compreendida como uma programação mental coletiva que distingue um grupo específico de outros. A cultura é aprendida e não herdada; isso significa que é um processo de aprendizagem. Compreender as pessoas significa compreender suas origens de seu comportamento presente e, portanto, seu comportamento futuro que pode ser esperado (HOFSTEDE, 1994).

Em outra concepção, a cultura organizacional é entendida como algo que dá consistência à organização e ao seu grupo de funcionários, gera um quadro de referência para o desenvolvimento de atividades e forma um padrão para as pessoas se relacionarem (SCHNEIDER, 1996).

A cultura organizacional é como a personalidade da organização e estudá-la em profundidade é importante para implementar processos de mudança e lidar com a cultura da organização de uma forma mais adaptativa e efetiva. Pode ser a diferença em alcançar objetivos propostos (DUBRIN, 2003).

Durante a condução da revisão de literatura sobre cultura organizacional, encontramos estudos relacionando cultura à internacionalização, mas com um foco em estudos *cross-cultural* (HOFSTEDE, 1980; ADLER; GRAHAM, 1989; USUNIER, 1998; MIROSHNIK, 2002; VAN MAANEN, 2005). Existe um intervalo no que diz respeito aos estudos que relacionam cultura organizacional e estágios de internacionalização das empresas.

Com base na perspectiva de cultura organizacional e internacionalização, Cavusgil et al. (2010) consideram importante estudar a cultura no contexto do negócio internacional. A influência de culturas (nacional, profissional e corporativa) tende a aumentar à medida que as pessoas se socializam em suas profissões e em seus locais de trabalho. A maioria das empresas tem suas próprias normas, valores, crenças e padrões de comportamento que as distinguem de outras organizações. O tempo que uma empresa está no mercado influencia sua cultura corporativa.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) consideraram o desenvolvimento das operações em diversos países e identificaram quatro estágios diferentes de internacionalização. O acúmulo da experiência internacional permite que a empresa assuma níveis crescentes de

comprometimento com recursos, levando-a a sequencialmente escolher modelos de entrada com níveis mais altos de propriedade e controle. A sequência de quatro estágios do modelo de Uppsala chamado de cadeia de estabelecimento é: Estágio 1 – atividade de exportação não-regular (exportações esporádicas), Estágio 2 – exportação por meio de representantes; Estágio 3 – estabelecer uma empresa filial de venda no exterior, e Estágio 4 – produção no exterior (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Baseado nas informações mencionadas, o foco deste estudo é identificar e mapear a cultura organizacional e seus valores e dimensões em diferentes estágios de internacionalização das empresas. A identificação da cultura organizacional é feita por meio da adaptação do modelo de mapeamento de Perfis de Cultura Organizacional (PCO) desenvolvido por O'Reilly et al. (1991) e revisado por Sarros et al. (2005), e uma adaptação das dimensões da cultura organizacional de Bates et al. (1995). A verificação dos estágios de internacionalização das empresas é feito por meio da cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1995) e Johanson e Vahlne (1977).

É importante compreender os valores e dimensões que compõem a cultura organizacional nos estágios de internacionalização das empresas. Para isso, nós formulamos a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os valores e as dimensões das culturas organizacionais em diferentes estágios de internacionalização do modelo de Uppsala?**

Para os propósitos de estudo, os valores são elementos da cultura organizacional e as dimensões representam os aspectos da cultura que podem ser comparados a outra cultura, e cada dimensão compreende um número de aspectos.

Para responder a essa pergunta de pesquisa, o objetivo geral a seguir foi definido: identificar os valores e as dimensões culturais das organizações em quatro estágios diferentes de internacionalização do modelo de Uppsala. Os objetivos específicos são: i) caracterizar as organizações de acordo com as variáveis organizacionais de tamanho e estrutura, de acordo com Hall (1984); ii) determinar o *status* de internacionalização do modelo de Uppsala das empresas; iii) identificar os valores da cultura organizacional por meio de uma adaptação do modelo de mapeamento de Perfis de Cultura Organizacional (PCO) desenvolvido por O'Reilly et al. (1991), conforme revisado por Sarros et al. (2005), e uma adaptação das dimensões da cultura organizacional proposta por Bates et al. (1995); e iv) comparar os valores e as dimensões culturais das organizações em diferentes estágios de internacionalização para identificar se há diferenças.

Nós pressupomos que existem diferentes valores e dimensões culturais nas organizações que estão em diferentes estágios de internacionalização. As organizações que estão no primeiro estágio de internacionalização, por exemplo, aquelas que exportam apenas esporadicamente, podem ter diferentes padrões culturais quando comparadas às organizações que estão em outros estágios de internacionalização. Além disso, nós pressupomos que as organizações que estão em estágios mais avançados de internacionalização têm semelhanças nos padrões culturais.

Como uma delimitação do estudo relativa aos estágios de internacionalização, o modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) foi utilizado em relação à cadeia de estabelecimento, ou os quatro estágios de internacionalização. A distância psíquica do modelo de Uppsala não foi mencionada, porque o foco desse modelo não é parte do propósito deste estudo, uma vez que os autores, quando revisitando o modelo de Uppsala (2009), constataram que devido ao contexto do mercado internacional, sua importância no modelo foi diminuída.

O modelo de Uppsala foi revisitado por Johanson e Vahlne (2009) e Schweizer, Johanson e Vahlne (2010). Esses autores adicionaram algumas variáveis, mas o modelo retém a mesma estrutura básica do original de 1977. Aqui nós utilizamos a versão original do modelo de Uppsala, considerando que a estrutura básica do modelo permanece a mesma e que os autores do modelo entendem que as adaptações propostas feitas no modelo precisam ser pesquisadas mais a fundo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações são tanto agentes de mudança, como as principais fontes de estabilidade de uma sociedade, e elas a afetam de formas não pretendidas por meio da estruturação da vida social. Ao causar um impacto em seus membros, as organizações são também participantes ativos no processo de mudança social (HALL, 1984). A maioria dos analistas concebe as organizações sociais como redes de relações sociais e diretrizes compartilhadas, geralmente tratadas como estrutura social e cultural (BLAU, 1977).

À medida que o tamanho de uma organização cresce, a estrutura simples e centralizada é substituída por uma burocracia caracterizada por hierarquia e especialização. Isso permite que haja descentralização porque os funcionários são fortemente controlados pela formalização de regras e normas (DONALDSON, 1999).

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Smircich (1983) menciona que desde o começo da década de 70, o tema cultura organizacional começou a ganhar profundidade, uma década antes do período sugerido por Martin e Frost (2001). De acordo com eles, estudos mais aprofundados sobre cultura organizacional ocorreram na década de 80. A maioria dos estudos cita o sucesso da gestão japonesa e as falhas encontradas em revisões organizacionais tradicionais como o provável catalisador para instigar o interesse dos gestores em cultura corporativa.

De acordo com Pettigrew (1979), a cultura é um sistema de significados coletivamente aceitos que opera em um grupo específico num dado período de tempo. Ele também enfatiza que a manifestação do conceito de cultura ocorre por meio de símbolos, linguagens, crenças, rituais e mitos.

As culturas organizacionais são aprendidas, compartilhadas e transmitidas (JACQUES, 1951). A cultura organizacional se desenvolve em resposta a um conjunto complexo de fatores. A história da organização afeta a cultura em termos da idade da organização e da filosofia e valores dos proprietários (BARTHORPE; DUNCAN; MILLER, 2000).

Hofstede (1980, 1981) delineou alguns desenvolvimentos no campo da cultura, em que a cultura tem sido tratada dentro de um contexto mais amplo de dimensões nacionais, não apenas organizacionais. Em contrapartida, Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman (1982), e Kanter (1989) focaram a cultura organizacional (BARTHORPE; DUNCAN; MILLER, 2000). Nós decidimos utilizar duas tipologias entre as encontradas, uma desenvolvida por O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) e outra desenvolvida por Bates et al. (1995).

O modelo de Perfis de Cultura Organizacional (PCO) desenvolvido por O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) procura identificar e comparar os valores das organizações e seus funcionários. O PCO original consistia em oito dimensões da cultura organizacional: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultado, agressão, apoio, ênfase em recompensas, diretriz para a equipe, e decisão, consistindo em 54 valores. Em uma revisão feita no modelo PCO, Cable e Judge (1996) reduziram os valores do modelo original para 40. Em outra revisão do modelo, Sarros et al. (2005) também retiraram algumas dimensões. A versão aplicada aqui consiste em sete dimensões: competitividade, responsabilidade social, apoio, inovação, ênfase nas recompensas, orientação para resultado e estabilidade, compondo 28 valores.

As dimensões e os valores do modelo de Perfis de Cultura Organizacional (PCO) estão detalhados na Figura 1.

DIMENSÕES	VALORES
Competitividade	Foco no alcance do que foi planejado
	Ênfase na qualidade
	Distinção
	Ser Competitivo
Responsabilidade Social	Ser Reflexivo
	Boa Reputação
	Ser Socialmente Responsável
	Ter uma diretriz filosófica clara
Apoio	Focar em Equipes
	Compartilhar Informação
	Focar em Pessoas
	Colaboração entre Pessoas
Inovação	Buscar Inovação
	Rapidamente tirar vantagem de oportunidades
	Arriscar-se
	Apoio para Responsabilidade Individual
Ênfase nas Recompensas	Justiça e Igualdade
	Oportunidade para crescimento profissional
	Pagamento mais alto para resultado mais alto
	Reconhecimento para desempenho
Orientação para Resultados	Altas expectativas para desempenho
	Estímulo para o trabalho
	Foco no resultado
	Ser muito organizado
Estabilidade	Estabilidade e constância
	Tranquilidade
	Garantia de Emprego
	Baixo Conflito

Figura 1 – Dimensões e valores do modelo revisado de Perfis de Cultura Organizacional (PCO)

Fonte: Sarros et al. (2005, p.167).

Sarros et al. (2005) utilizou uma escala de Likert de 5 pontos para a presença dos valores do modelo: quanto mais alto os valores, maior a presença deles.

Bates et al. (1995) definiram três dimensões para analisar a cultura organizacional: individualismo *versus* coletivismo, distância de poder e congruência cultural. Os autores mencionam que originalmente Georgopoulos e Mann (1962) e Taylor e Bowers (1972) desenvolveram as escalas que compreendem o individualismo *versus* coletivismo. Em contrapartida, Aiken e Hage (1966) desenvolveram escalas que compreendem a dimensão de distância de poder. Mowday e Steers (1981) e Price e Mueller (1986) desenvolveram escalas para integrar a congruência cultural.

Para a dimensão individualismo *versus* coletivismo, Georgopoulos e Mann (1962) e Taylor e Bowers (1972) utilizaram quatro escalas para acessar o grau em que os indivíduos percebem quais práticas representam o individualismo ou o coletivismo. A dimensão de

distância de poder é diretamente relacionada à forma encontrada pelas diferentes sociedades de lidar com a questão de gerenciar diferenças entre indivíduos.

Para a dimensão individualismo versus coletivismo, quatro escalas foram utilizadas para acessar o grau em que os indivíduos percebem as práticas que representam o individualismo ou coletivismo: 1) coordenação da tomada de decisão; 2) supervisores como líderes de grupo; 3) recompensas pelos desempenhos dos grupos; e 4) resolução de problemas por pequenos grupos (BATES et al., 1995).

A dimensão de distância de poder está diretamente relacionada à forma encontrada pelas diferentes sociedades de lidar com a questão do gerenciamento de diferenças entre indivíduos. Três escalas foram utilizadas para medir a distância de poder, que são: 1) contato com o chão de fábrica; 2) centralização de autoridade; 3) índice hierárquico. Quanto mais iguais são as práticas, menor é a distância de poder (BATES et al., 1995).

A dimensão da congruência cultural distingue as culturas clãs das hierárquicas na medida em que os valores e crenças são compartilhados. A congruência cultural refere-se à homogeneidade entre os vários membros e subgrupos nas organizações. A escala de lealdade mede a congruência cultural: se as pessoas identificam seus valores com aqueles da organização e se elas estão orgulhosas de trabalhar na organização. Além disso, existe a escala da filosofia, que mede o grau em que os indivíduos acreditam que haja um conjunto de crenças embasando o reconhecimento organizacional. Uma filosofia forte significa a presença de uma cultura homogênea, por exemplo, congruência cultural (BATES et al., 1995).

Para este estudo, nós consideramos que valores são elementos da cultura organizacional e dimensões representam aspectos da cultura que podem ser comparados aos de outra cultura. Portanto, ao conectar os valores e as dimensões nós temos a descrição da cultura organizacional.

2.2 ABORDAGEM DO COMPORTAMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Teorias comportamentais de internacionalização surgiram na Universidade de Uppsala na Suécia. Nas décadas de 50 e 60, os pesquisadores da escola conduziram diversos estudos empíricos que formaram a base para os desenvolvimentos teóricos. De forma subsequente, outras teorias foram incorporadas e aprofundadas, e o grupo se tornou conhecido como a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Este estudo utiliza a abordagem comportamental da teoria de Uppsala, uma abordagem que melhor representa os objetivos propostos. Estudos sobre o processo de

internacionalização das empresas desenvolvidos na Escola de Uppsala levou o campo dos negócios internacionais para além da teoria econômica. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo de internacionalização sequencial. Esse modelo enfatiza o aumento da internacionalização por meio da aquisição, integração e uso do conhecimento em mercados estrangeiros.

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), muitas empresas começam suas operações internacionais quando elas são relativamente pequenas e gradualmente desenvolvem suas operações no exterior. Dos estudos de negócios internacionais da Universidade de Uppsala baseados no processo de internacionalização das empresas suecas, diversas observações têm indicado que o processo de internacionalização acontece gradualmente.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) assumiram que *a priori* a empresa desenvolve seu mercado interno, e a internacionalização é o resultado de uma série de decisões incrementais. Eles acreditavam que os principais obstáculos para a internacionalização era a falta de conhecimento e recursos. Esses obstáculos são reduzidos por meio da decisão de aprender sobre as operações e mercados estrangeiros.

Outros autores têm produzido diversas variáveis do mesmo modelo, também discutindo a ideia de um avanço sequencial e incremental no sentido de um comprometimento mais abrangente nas operações internacionais. Contudo, a contribuição pioneira dos teóricos de Uppsala é vista como a peça mais importante para entender o envolvimento gradual das empresas no mercado internacional (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é classificado como descritivo com um método quantitativo dedutivo (HAIR JR. et al., 2005; CRESWELL, 2007). Os respondentes do instrumento relacionado aos valores e dimensões da cultura organizacional foram selecionados em quatro empresas, com uma amostra intencional de 30 respondentes por empresa. Amostra intencional “é uma forma de amostra por conveniência em que o julgamento do pesquisador é usado para selecionar elementos de amostra. Os elementos de amostra são escolhidos porque o pesquisador acredita que eles representam à população alvo, mas não são necessariamente representativos” (HAIR, Jr. et al., 2005, p. 247).

Primeiramente, para determinar o status de internacionalização das empresas de acordo com o modelo de Uppsala, nós conduzimos uma entrevista estruturada com questões abertas. Em seguida, para analisar a cultura organizacional nós aplicamos um instrumento e tratamos os dados por meio de técnicas estatísticas. A entrevista foi realizada com o gerente de exportação em três empresas e em uma empresa foi com um dos diretores.

Para identificar a cultura organizacional, o instrumento foi composto de questões adaptadas do modelo de mapeamento de Perfis de Cultura Organizacional (PCO) desenvolvido por O'Reilly et al. (1991), conforme foi revisado por Sarros et al. (2005), com questões adaptadas das dimensões da cultura organizacional de Bates et al. (1995). Conforme foi aplicado neste estudo, esses modelos identificam os valores e as dimensões da cultura organizacional. Os valores organizacionais são identificados por meio de sete dimensões: competitividade, responsabilidade social, apoio, inovação, ênfase nas recompensas, orientação para resultados e estabilidade, compreendendo 28 valores. As dimensões de cultura organizacional são identificadas por meio de três dimensões: individualismo versus coletivismo, distância de poder e congruência cultural. Nós conduzimos um pré-teste do instrumento de cultura organizacional para verificar a compreensão dos respondentes sobre cada questão, o que identificou algumas dificuldades de compreensão. Portanto, nós revisamos a escrita substituindo algumas palavras e frases e reformulando algumas frases com o intuito de torná-las mais claras. Para classificar o status de internacionalização do modelo de Uppsala de cada empresa, nós conduzimos uma entrevista estruturada.

Com base no objetivo geral do estudo – identificar os valores e as dimensões culturais das organizações em diferentes estágios de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala – nós formulamos duas hipóteses, H1 e H2.

Para compreender uma organização, é importante conhecer sua cultura organizacional (OUCHI, 1980; WILKINS; OUCHI, 1983). Os valores são elementos da cultura organizacional, as dimensões representam os aspectos da cultura que podem ser comparados com outra cultura, e cada dimensão agrupa um conjunto de aspectos. Se disseminados e desenvolvidos de forma apropriada, os valores corporativos podem se tornar uma fonte de vantagem competitiva (BOYD; BEGLEY, 2002).

A partir da perspectiva da cultura organizacional e da internacionalização, Cavusgil et al. (2010) consideram importante estudar a cultura no contexto negócio internacional. A

maioria das empresas tem suas normas, valores, crenças e padrões de comportamento que as diferenciam de outras organizações.

De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), os estágios de internacionalização do modelo de Uppsala têm diferentes características no que se refere ao modo de inserção, conhecimento de mercado e experiência dos gerentes nos mercados internacionais e comprometimento com recursos.

Uma relação direta entre conhecimento de mercado e comprometimento com o mercado é postulada: conhecimento pode ser considerado uma dimensão de recursos humanos, então um melhor conhecimento sobre o mercado é o recurso mais valioso e, portanto, é associado a um maior comprometimento com o mercado (JOHANSON; VALHNE, 1977). Isto é, com o aumento do conhecimento do mercado, as empresas tendem a aumentar o comprometimento dos recursos, o que leva a decisões para aumentar o nível de recursos investidos no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A seguir, nós apresentamos as duas hipóteses e os parâmetros para aceitá-las ou rejeitá-las:

H1 – existem diferenças de valores e dimensões culturais das organizações nos quatro estágios de internacionalização do modelo de Uppsala. Os parâmetros para aceitar ou rejeitar a hipótese são: a) para aceitar H1 – organizações devem apresentar diferenças nas médias de valores e dimensões culturais nos quatro estágios; b) para rejeitar H1 – as organizações não devem diferir nas médias de valores e dimensões culturais nos quatro estágios.

A segunda hipótese é:

H2 – organizações que estão em estágios mais avançados de internacionalização do modelo de Uppsala têm similaridades em valores e dimensões culturais. Os parâmetros para aceitar ou rejeitar as hipóteses são: a) para aceitar H2 – as organizações em estágios 2, 3 e 4 devem ter valores de médias próximos e acima de 3 pontos (as opções de resposta do instrumento estão numa escala de Likert de cinco pontos: 1 – ausente, 2 – pouco presente, 3 – presente de alguma forma, 4 – presente, e 5 – fortemente presente, seguindo a escala do modelo PCO, com uma média acima de 3 indicando presença); b) para rejeitar H2 – organizações nos estágios 2, 3 e 4 devem ter diferentes valores de médias e com menos de 3 pontos.

A técnica utilizada para testar as hipóteses foi o teste de médias para valores e dimensões da cultura organizacional nos estágios de internacionalização. Também foi

possível identificar os valores e as dimensões culturais que prevaleceram em cada estágio de internacionalização, considerando os escores das médias. Além disso, nós testamos a confiabilidade pelo Alpha de Cronbach, e análise gráfica por meio de boxplot, juntamente com análise discriminante múltipla para caracterizar a cultura em cada estágio de internacionalização.

As empresas escolhidas foram médias ou grandes, considerando os critérios de classificação do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2010), baseado no número de funcionários e faixas de exportações. Nós optamos por esse critério porque a pesquisa envolve empresas que tiveram pelo menos uma operação de exportação em 2009. Nós escolhemos o setor industrial, mais especificamente o segmento metal-mecânico-elétrico no estado de Santa Catarina (empresas com matrizes no estado e constituídas de capital nacional).

Nós optamos por esse segmento porque ele representa uma indústria com participação significativa para o estado de Santa Catarina (FIESC, 2010, p. 152). Outra razão pela qual escolhemos esse segmento é que “as atividades industriais que mais empregam pessoas na região norte-nordeste de Santa Catarina são metalurgia e mecânica” (FIESC, 2010, p. 36). A localização regional das empresas foi: região norte, duas empresas; região nordeste, uma empresa; e região do Vale do Itajaí, uma empresa.

A escolha das empresas foi por meio da acessibilidade. Nós contatamos nove empresas (pré-selecionadas de acordo com espectro de exportações do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), mas apenas quatro autorizaram a aplicação dos instrumentos, então a amostra foi composta de quatro empresas.

Nós definimos uma técnica de análise multivariada, antes de coletar os dados. A técnica foi a análise discriminante múltipla, e nós observamos que essa técnica requeria pelo menos 30 elementos. Como resultado, nós utilizamos uma amostra intencional. Houve 30 respondentes por empresa, ou 120 respondentes no total.

Esse tamanho pequeno de amostra é uma limitação deste estudo. O fato de ter dois instrumentos (o questionário relacionado à cultura organizacional e a entrevista estruturada relativa às questões de internacionalização) foi um impedimento para autorização, porque foi necessária permissão de duas áreas diferentes das organizações. Devido ao número pequeno de organizações pesquisadas, não foi possível fazer uma comparação entre as organizações que estão no mesmo estágio de internacionalização. Portanto, os resultados desse estudo não

podem ser generalizados. Outra limitação do estudo diz respeito ao fato de que a *survey* foi conduzida com base na abordagem quantitativa de cultura organizacional, uma vez que alguns autores defendem que a abordagem qualitativa é mais apropriada para os estudos sobre cultura.

Para melhor representar os objetivos, variáveis/categorias, sub-variáveis/sub-categorias do estudo, nós apresentamos o construto de pesquisa na Figura 2:

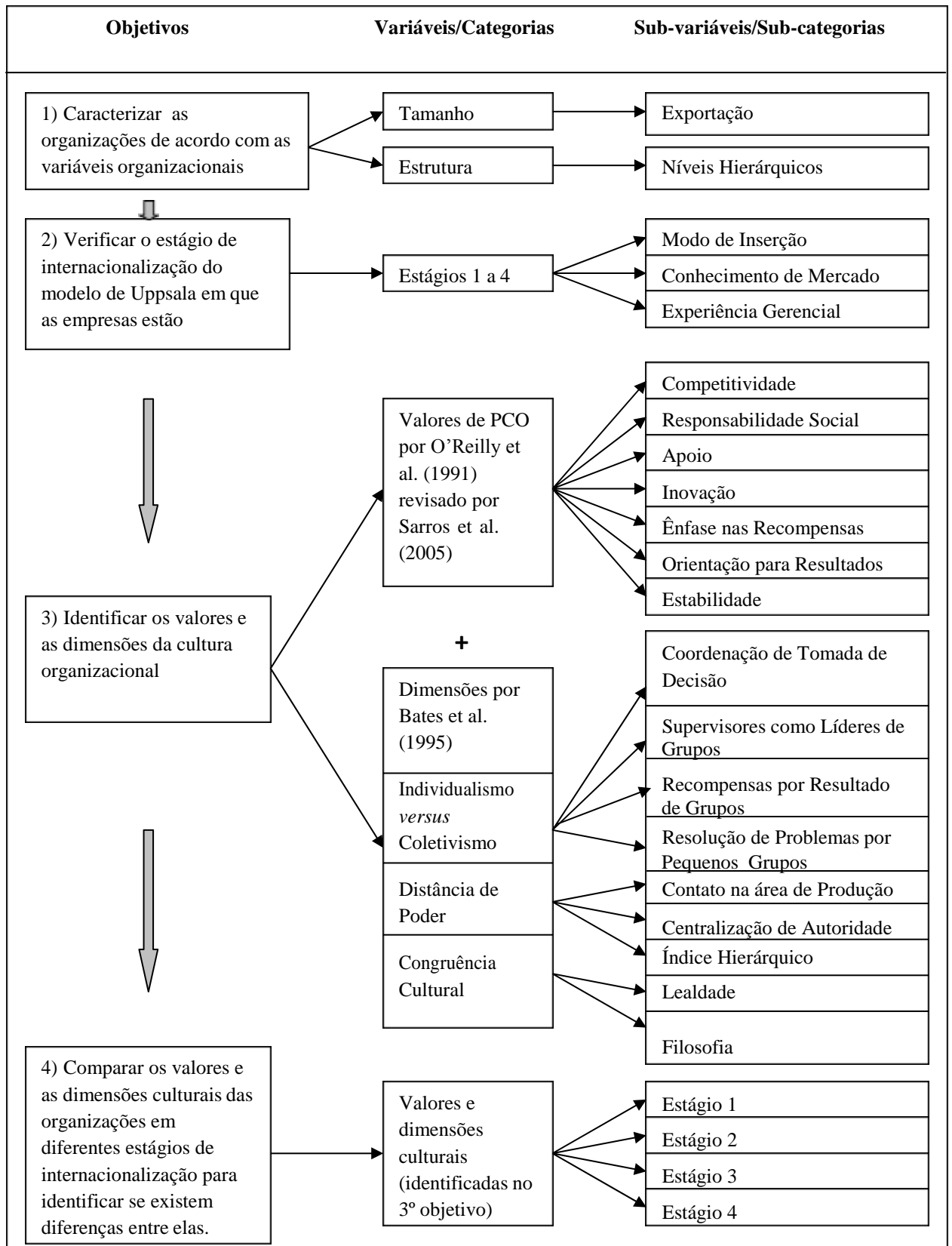


Figura 2 – Objetivos, variáveis e sub-variáveis, categories e sub-categorias do estudo
Fonte: preparada pelas autoras.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a caracterização das organizações e dos estágios de internacionalização do modelo de Uppsala, as empresas foram nomeadas de Alfa, Beta, Gamma e Delta, conforme solicitaram as empresas e para garantir o sigilo das mesmas. A Figura 3 resume as características de cada empresa.

Fundação	Alfa	Beta	Gamma	Delta
	1948	1924	1932	1961
Segmento Industrial	Metal-Mecânico	Metal-Mecânico	Metal-Mecânico-Elétrico	Metal-Mecânico-Elétrico
Tamanho (MDIC*)	Tamanho médio	Grande	Tamanho médio	Grande
Característica Estrutural	Empresa centralizada Limitada	Corporação descentralizada Sociedade Anônima	Corporação descentralizada Sociedade Anônima	Corporação descentralizada Sociedade Anônima
Data que começou a exportar	Há mais de 20 anos	Há mais de 20 anos	Há mais de 30 anos	Há mais de 40 anos

(* MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior)

Figura 3 – Características das empresas que participaram do estudo

Fonte: dados da *survey*.

De acordo com Donaldson (1999), quando uma organização aumenta seu espectro e a complexidade de seus *outputs*, de seus produtos e serviços, ou estende seu território de abrangência para o exterior, ela também aumenta sua complexidade estrutural e seu grau de descentralização. Isso se aplica às empresas Beta, Gamma e Delta.

Baseado no propósito do segundo bloco do construto de pesquisa – para checar o status de internacionalização do modelo de Uppsala das empresas pesquisadas, as categorias são Estágio 1 – exportações não-regulares; Estágio 2 – exportações por meio de representantes; Estágio 3 – filial de vendas no exterior; e Estágio 4 – produção no estrangeiro, que são compostas por essas sub-categorias: modo de inserção, conhecimento de mercado, e experiência dos gerentes em mercados internacionais. Essas sub-categorias são as mesmas para todos os quatro estágios; o que as fazem diferentes em cada estágio é como elas são analisadas.

Organizações e Estágios	Sub-categorias de Análises		
	Modo de Inserção	Conhecimento de Mercado	Experiência de Gestão em Mercados Internacionais
Alfa Estágio 1	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos espontâneos de clientes; - Não possui um departamento formal de exportação; - O progresso nos mercados foi gradual; - A forma de entrada foi a mesma para todos os mercados: demanda dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente tinha pouco conhecimento dos mercados, mas agora tem um entendimento mais aprofundado; - Considera o conhecimento fundamental; - Comprometimento com os recursos foi gradual, principalmente os financeiros e tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiramente, tinha pouca experiência; - A experiência de hoje e o conhecimento contribuem de forma diferente - O gerente está no cargo 10 anos.
Beta Estágio 2	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa foi inicialmente introduzida por outra empresa no mercado estrangeiro, depois por iniciativa da empresa foi a busca por mercados; - Tem um departamento de exportação e uma equipe de apoio para as exportações; - Trabalha com representantes; - A importância do agente ser local, é uma exigência dos clientes como no caso dos Estados Unidos, Chile, Alemanha e Espanha; - O progresso nos mercados foi gradual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento dos mercados era uma diferença; - Os principais investimentos foram em recursos humanos no campo de padrões técnicos, treinamento técnico e equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência com gestão em mercados internacionais contribuiu para as negociações; - O gerente está no cargo oito anos.
Gamma Estágio 3	<ul style="list-style-type: none"> - Tem seu próprio escritório nos Estados Unidos; - As negociações com outros países são feitas pelo departamento de exportação; - O progresso nos mercados foi gradual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhece o mercado relativamente bem; - Considera a expansão internacional um uma consequência quando o produto atende a necessidade do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência de gestão foi decisiva para a expansão dos mercados; - O gerente está no cargo 23 anos.
Delta Estágio 4	<ul style="list-style-type: none"> - No começo, os clientes procuraram a empresa. Depois ela começou a procurar representantes e distribuidores, e criou o departamento de 	<ul style="list-style-type: none"> - Tinha algum conhecimento dos mercados no início, enquanto que hoje o conhecimento é bem mais aprofundado e abrangente; 	<ul style="list-style-type: none"> - A experiência adquirida nas negociações facilitou a expansão internacional; - O gerente está no cargo 17 anos e tem 25 anos de

	<p>exportação;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depois de um período a empresa abriu filiais de vendas, e o departamento de exportação tornou-se uma empresa de comércio exterior; - Na área de vendas, nativos do país foram requisitados por compreender a filosofia e a cultura; - Além de continuar abrindo filiais a empresa começou a instalar fábricas no exterior; - O crescimento foi gradual; - A forma de entrada inicial pelos representantes e distribuidores foi a mesma nos mercados; a continuidade foi o que diferenciou para os mercados em que a empresa tinha um interesse mais forte, filiais comerciais foram abertas e plantas foram estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conforme foram buscando os mercados foram comprometendo recursos para obter regularidade nas exportações e se internacionalizar; - Os investimentos foram estendidos aos recursos humanos e aos recursos de marketing. 	empresa.
--	---	---	----------

Figura 4 – Resumo das categorias e sub-categorias dos quatro estágios de internacionalização das empresas
Fonte: dados da *survey*.

A Figura 4 mostra que a empresa Alfa está no Estágio 1 de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala. A entrevista indicou que esta empresa não possui atividades de exportação regulares, não exporta por meio de representantes, não possui filiais de vendas nem produção no estrangeiro, e a experiência do gerente veio com o tempo, uma vez que agora ele adquiriu um conhecimento mais aprofundado do mercado. Essas características parcialmente coincidem com aquelas apresentadas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), principalmente porque a atividade de exportação não é regular.

A empresa Beta está no Estágio 2 devido ao fato dela ter representantes de vendas no exterior. A empresa não possui filial de venda no exterior e não produz fora do seu país. O entrevistado frisou a importância de se ter representantes locais em alguns países como uma demanda dos clientes. A equipe de engenheiros trabalha nas áreas ou regiões onde a empresa não tem representantes, fazendo vendas diretas nesses países.

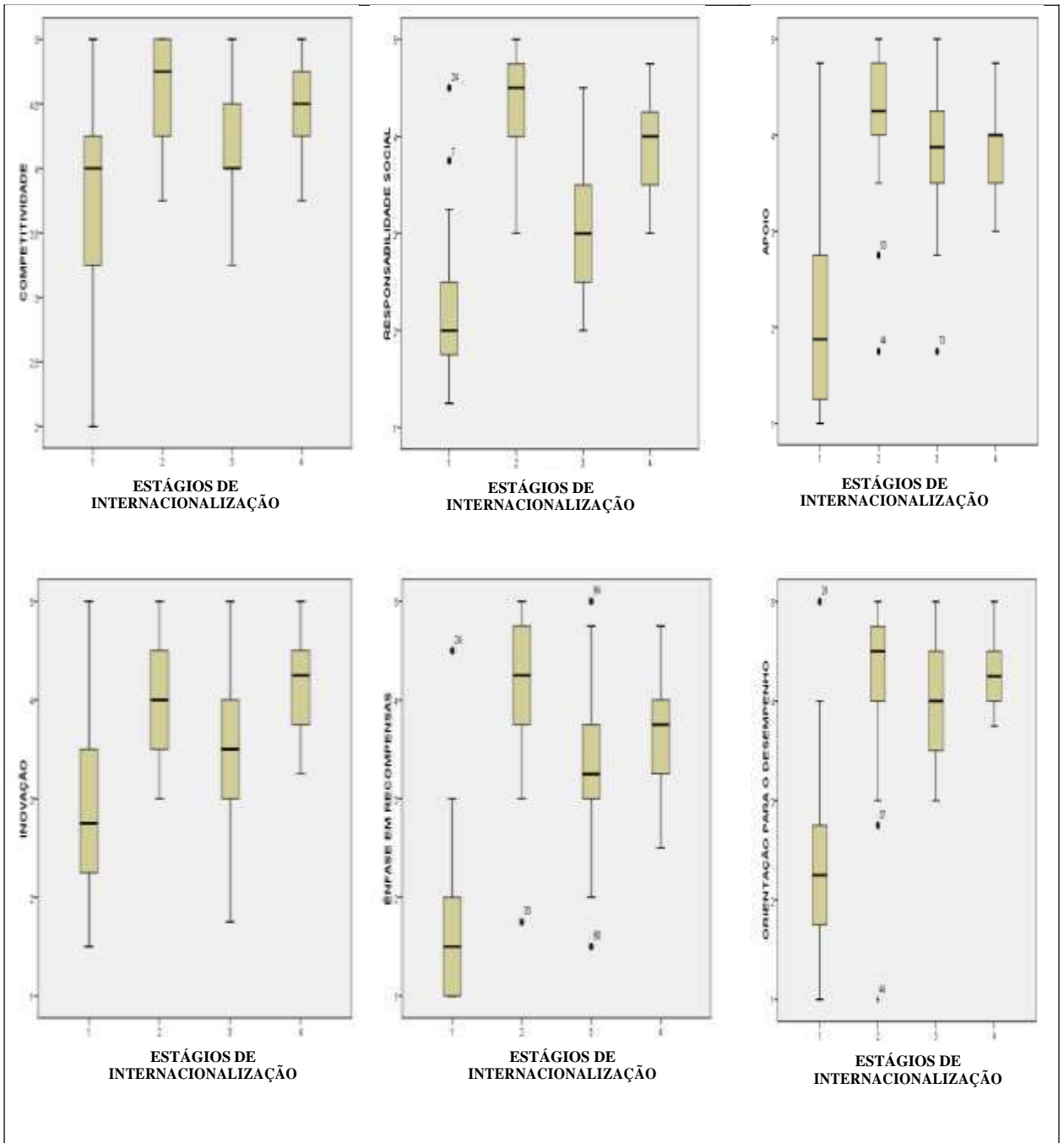
O Estágio 3 é ocupado pela empresa Gamma porque ela possui filiais no exterior. De acordo com a entrevista, essa expansão foi devido à necessidade de um serviço internacional para os clientes e a experiência do gerente provou ser decisiva para a expansão de mercados. Esses dados confirmam os pressupostos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).

A empresa Delta está no quarto estágio do modelo de internacionalização de Uppsala. O entrevistado enfatizou a passagem pelos quatro estágios, confirmando os achados de Johanson e Wiedersheim-Paul e Johanson e Vahlne (1977).

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES E DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O terceiro objetivo do estudo é identificar os valores da cultura organizacional, por meio da adaptação do modelo de mapeamento de Perfis de Cultura Organizacional (PCO) desenvolvido por O'Reilly et al. (1991), conforme revisado por Sarros et al. (2005), e os valores de cultura organizacional conforme adaptado do modelo proposto por Bates et al. (1995). Nós analisamos os dados por meio de análise de frequência e checamos a confiabilidade pelo Alpha de Cronbach para cada sub-variável apresentada no construto com os valores e dimensões. Devido à limitação de espaço, nós apresentamos apenas o resultado gráfico final da análise dos dados, mostrando a categorização da cultura pelo estágio de internacionalização.

A análise gráfica foi baseada na mediana de respostas e é apresentada na forma de boxplot utilizado para avaliar a distribuição dos dados.



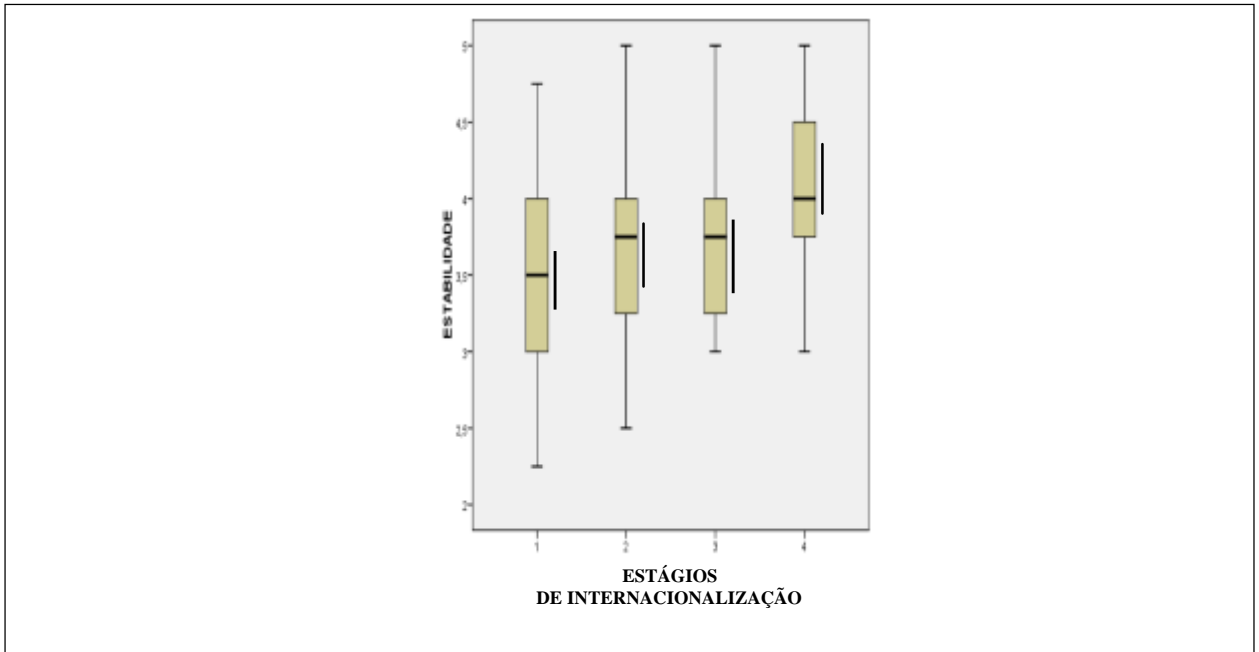


Figura 5 – Representação Gráfica das sub-variáveis dos valores do PCO
Fonte: Dados da *survey*.

A Figura 5 apresenta as sete sub-variáveis dos valores de cultura organizacional, conforme mensurados pelo instrumento desenvolvido por O'Reilly et al. (1991) e revisado por Sarros et al. (2005) em cada uma das empresas pesquisadas, categorizando-as de acordo com os estágios de internacionalização do modelo de Uppsala. De acordo com os gráficos das sub-variáveis para o modelo de mapeamento de valores dos Perfis de Cultura Organizacional (PCO), destacam-se as sub-variáveis: responsabilidade social, ênfase nas recompensas e orientação para resultados, graficamente apresentando uma grande diferença nos escores entre as empresas classificadas nos Estágios 1 (Alfa), 2 (Beta), 3 (Gamma) e 4 (Delta).

Os gráficos mostram a empresa Alfa no lado esquerdo, que é o que está no primeiro estágio de internacionalização, e a empresa Delta do lado direito, o que está no quarto estágio. Visualmente, pode-se ver que no primeiro estágio a empresa dá respostas mais próximas aos valores entre 1 e 3 e as empresas em outros estágios mostram respostas entre 3 e 5.

Levando em consideração as empresas classificadas nos estágios avançados de internacionalização (Estágios 2, Beta; 3, Gamma; e 4, Delta), existem semelhanças nos valores de competitividade (Estágios 2 e 4), apoio (Estágios 3 e 4), inovação (Estágios 2 e 4), ênfase nas recompensas (Estágios 3 e 4), orientação para resultados (Estágios 2 e 4) e estabilidade (Estágios 2 e 3).

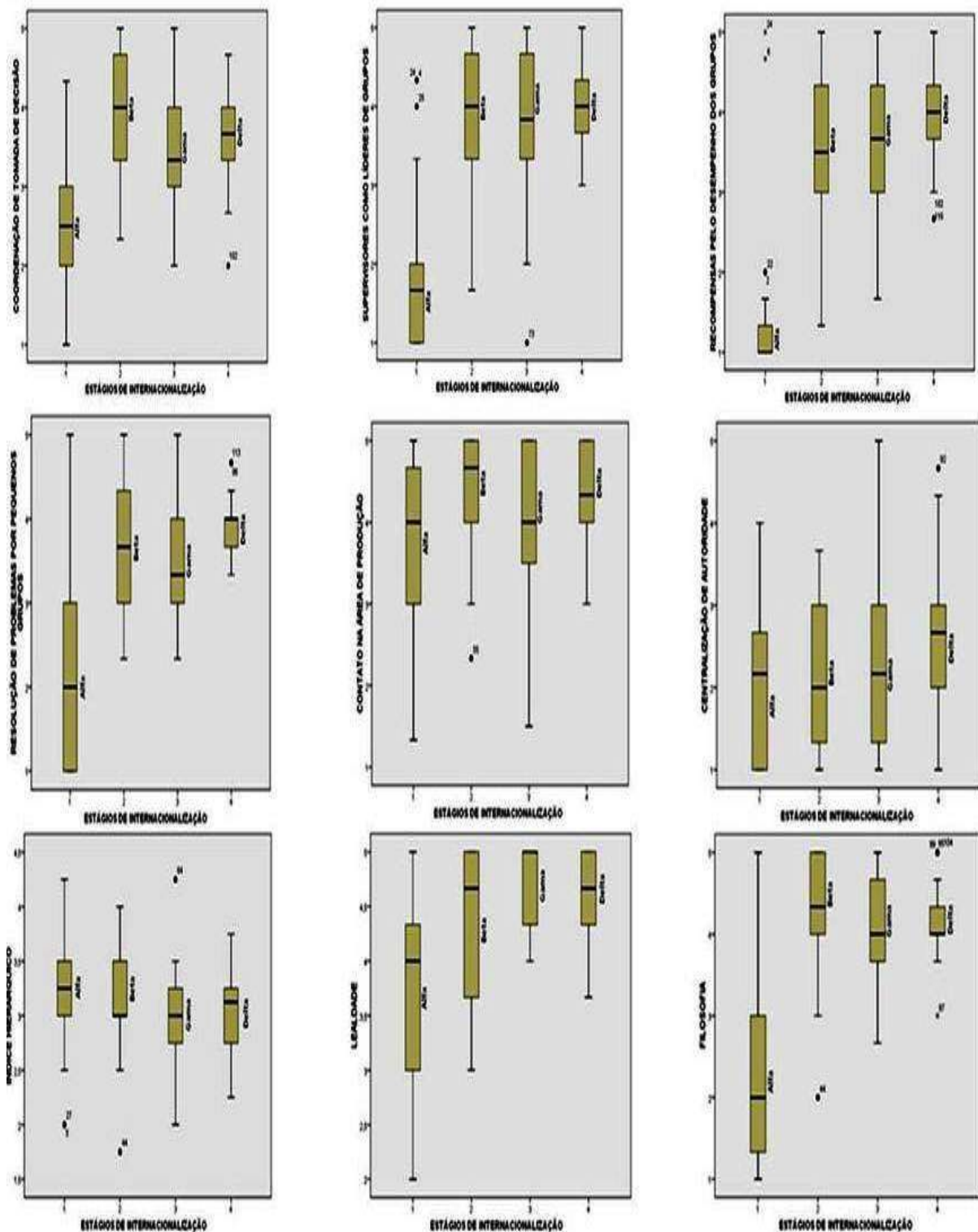


Figura 6 – Representação Gráfica das sub-variáveis das dimensões por Bates et al. (1995).
Fonte: dados da *survey*.

A Figura 6 mostra as nove sub-variáveis das dimensões da cultura organizacional, conforme mensuradas pelo instrumento desenvolvido por Bates et al. (1995) em cada uma das quatro empresas pesquisadas, categorizando-as de acordo com os estágios de internacionalização do modelo de Uppsala. De acordo com os gráficos das sub-variáveis das

dimensões da cultura organizacional, destacam-se as sub-variáveis de resolução de problemas por pequenos grupos e filosofia apresentando graficamente uma maior diferença em escores entre as empresas nos Estágios 1 (Alfa), 2 (Beta), 3 (Gamma) e 4 (Delta).

Da mesma forma que os valores das sub-variáveis foram analisados na forma de boxplot, as dimensões são mostradas nas quatro empresas analisadas com a mesma formação. A empresa Alfa, no primeiro estágio de internacionalização, tem valores entre 1 e 3, enquanto que as outras três empresas têm valores entre 3 e 5.

Considerando as empresas classificadas nos estágios avançados de internacionalização (Estágios 2, Beta; 3, Gamma; e 4, Delta), existem semelhanças nas dimensões coordenação da tomada de decisão (Estágios 3 e 4), supervisores como líderes de grupo (Estágios 2 e 3), recompensas para desempenho do grupo (Estágios 2 e 3), resolução de problemas por pequenos grupos (Estágios 2 e 3), contato com área de produção (Estágios 2 e 4), centralização de autoridade (Estágios 2 e 3), índice hierárquico (Estágios 3 e 4) e lealdade (Estágios 3 e 4).

4.2 ANÁLISE DISCRIMINANTE MÚLTIPLA DOS VALORES E DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para executar a análise discriminante múltipla dos valores e dimensões da cultura organizacional, nós testamos os pressupostos da normalidade multivariada (usando o teste Kolmogorov-Smirnov ou KS) e a inexistência de *outliers* e a homogeneidade das matrizes de variância e covariância (utilizando o teste Box's M). Após a realização desses testes, nós pudemos observar que não há normalidade multivariada e a homogeneidade das matrizes de variância e covariância, excluindo a análise múltipla discriminante de valores e dimensões das quatro empresas. Nós analisamos os dados e encontramos que os dados da empresa Alfa (Estágio 1) variavam dos dados das outras empresas e estavam invalidando a normalidade dos dados para análise discriminante múltipla de valores e dimensões das quatro empresas. Diante disso, nós escolhemos desconsiderar a empresa Alfa da análise dos valores e dimensões da cultura organizacional que melhor discriminam as empresas nos estágios de internacionalização.

No que diz respeito aos valores culturais, nós objetivamos verificar se estatisticamente existe diferença significativa entre os escores das empresas. Na análise discriminante múltipla, que busca detectar a habilidade discriminante ou o poder explicativo das variáveis, nós utilizamos o *software* SPSS, que gera uma função discriminante e o *eigenvalue* dos dados. Além disso, ao utilizar o teste de função específica (Lambda de Wilks) nós poderíamos

verificar o poder explicativo. A capacidade discriminante gerada foi de 76,4% e o Lambda de Wilks mais baixo indicou um valor p de 0.000. Esses números indicam uma diferença entre as médias dos grupos de variáveis; neste caso, os valores de cultura entre as três empresas estudadas, indicando que a função tem uma capacidade alta para discriminar entre elementos dos grupos (Corrar et al., 2009). Esses dados levaram à análise discriminante múltipla dos valores culturais, que são as melhores variáveis discriminantes, mostradas na Tabela 1.

Tabela 1 – Médias Iguais dos Grupos de Valores de Cultura Organizacional (Teste de Igualdade das Médias do Grupo)

Valores	Lambda de Wilks	F	Df1	P
Competitividade	.718	15.694	2	.000
Responsabilidade Social	.453	48.387	2	.000
Apoio	.788	10.784	2	.000
Inovação	.706	16.626	2	.000
Ênfase nas Recompensas	.696	17.437	2	.000
Orientação para Resultados	.900	4.460	2	.015
Estabilidade	.943	2.429	2	.095

Fonte: dados da *survey*.

De acordo com o Lambda de Wilks, quanto menor o valor estatístico, melhor a discriminação dos grupos (CORRAR et al., 2009). Nesse estágio da análise discriminante múltipla por valores, responsabilidade social, ênfase nas recompensas e inovação estão em destaque. Utilizando a técnica *stepwise*, que insere as variáveis no modelo como um F-estatístico parcial (MINGOTI, 2007), aquelas que não são discriminantes ao modelo são removidas. A Tabela 2 mostra os valores que foram discriminantes para o estudo.

Tabela 2 – Identificação das Variáveis de Valores Culturais por Meio do Método Stepwise

Passo	Variável	Lambda de Wilks		
		Estatística	Estatística	Sig
1	Responsabilidade Social	.453	48.387	.000
2	Inovação	.407	22.414	.000
3	Apoio	.332	19.119	.000
4	Ênfase nas Recompensas	.299	15.937	.000

Fonte: dados da *survey*.

Para as dimensões da cultura organizacional, baseadas no instrumento desenvolvido por Bates et al. (1995), nós realizamos os mesmos testes de valores e a capacidade discriminante foi de 62.0% e o Lambda de Wilks mais baixo apresentado indicou um valor p de 0.000. Ao encontrar as diferenças entre as médias, também houve igualdade de médias e com o método *stepwise* nós encontramos as variáveis discriminantes, que são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Identificação das variáveis das dimensões da cultura por meio do método stepwise

Passo	Variável	Lambda de Wilks		
		Estatística	Estatística	Sig
1	Índice Hierárquico	.868	5.609	.005
2	Coordenação de Tomada de Decisão	.771	5.056	.001
3	Centralização da Autoridade	.687	4.946	.000
4	Resolução de Problemas por Pequenos Grupos	.588	5.390	.000

Fonte: dados da *survey* (2011).

As variáveis que caracterizam as dimensões da cultura organizacional mais discriminantes são o índice hierárquico, a coordenação de tomada de decisão, a centralização de autoridade e a resolução de problemas em pequenos grupos.

4.3 TESTE DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Para desenvolver esses testes, as médias dos valores e das dimensões da cultura organizacional das quatro empresas foram calculados utilizando o software SPSS sem os *outliers*. Nós executamos o *student test* com um nível de significância de 0.05. Os parâmetros relativos às hipóteses dos estudos já foram mencionados. A Tabela 4 mostra as médias dos valores e os estágios de internacionalização.

Tabela 4 – Médias dos Valores da cultura organizacional nos quatro estágios de internacionalização

Valores Culturais	Organizações e os Estágios de Internacionalização			
	Alfa Estágio 1	Beta Estágio 2	Gamma Estágio 3	Delta Estágio 4
Competitividade	3.750	4.641	4.158	4.425
Responsabilidade Social	2.100	4.400	3.100	3.880
Apoio	2.091	4.357	3.896	3.891
Inovação	2.875	4.117	3.467	4.200
Ênfase nas Recompensas	1.603	4.224	3.348	3.650
Orientação para Resultados	2.259	4.402	3.983	4.308
Estabilidade	3.500	3.683	3.675	3.992

Fonte: dados da *survey*.

Ao analisar as médias apresentadas na Tabela 4, pode-se observar que as empresas nos estágios 2, 3 e 4 estão todas acima de 3 pontos. As médias dos valores competitividade e estabilidade da empresa no Estágio 1 também estão acima de 3 pontos; os outros valores estão abaixo de 3 pontos. A maioria das médias dos valores da empresa no Estágio 1 são diferentes das outras médias.

Ao analisar as médias das dimensões das empresas nos quatro estágios na Tabela 5, pode-se perceber que as empresas nos estágios 2, 3 e 4 estão todas acima de 3 pontos, com

exceção da média da dimensão centralização de autoridade, que está com menos de 3 pontos, e a média do índice hierárquico da empresa no Estágio 3, que está com menos de 3 pontos.

Tabela 5 – Médias das Dimensões da cultura organizacional nos quatro estágios de internacionalização

Dimensões Culturais	Organizações e Estágios de Internacionalização			
	Alfa Estágio 1	Beta Estágio 2	Gamma Estágio 3	Delta Estágio 4
Coordenação da Tomada de Decisão	2.580	3.960	3.500	3.770
Supervisores como Líderes de Grupos	1.641	3.911	3.839	4.033
Recompensas por Desempenho dos Grupos	1.120	3.680	3.500	3.990
Resolução de Problemas por Pequenos Grupos	2.150	3.710	3.377	3.857
Contato na Área de Produção	3.590	4.440	3.960	4.310
Centralização da Autoridade	2.120	2.120	2.240	2.610
Índice Hierárquico	3.267	3.224	2.827	3.075
Lealdade	3.860	4.360	4.690	4.610
Filosofia	2.240	4.360	4.120	4.100

Fonte: dados da *survey*.

Conforme foi mostrado na Tabela 5, as médias das dimensões contato na área de produção, índice hierárquico e a dimensão de lealdade da empresa no Estágio 1 estão todas acima de 3 pontos; as outras dimensões estão com menos de 3 pontos. A maioria das médias das dimensões da empresa no Estágio 1 são diferentes das outras médias.

Com base nas médias mostradas nos quatro estágios (1, 2, 3 e 4) nas Tabelas 4 e 5 e considerando que existem diferenças de valores e dimensões culturais entre o Estágio 1 e os outros estágios, bem como médias com diferenças mais altas, aceita-se H1 – existem diferenças de valores e dimensões culturais das organizações nos quatro estágios de internacionalização do modelo de Uppsala.

Com base nas médias apresentadas em estágios mais avançados (Estágios 2, 3 e 4) nas Tabelas 4 e 5, aceita-se H2 – organizações que estão em estágios mais avançados de internacionalização do modelo de Uppsala têm similaridades em valores e dimensões culturais.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que se refere à estrutura, de acordo com Donaldson (1999), quando uma organização expande seu território e torna-se internacional, também aumenta sua complexidade estrutural e o grau de descentralização. Isso se aplica às empresas Beta, Gamma e Delta.

Conforme o tamanho da empresa aumenta, a estrutura simples e centralizada é substituída por uma burocracia caracterizada por uma hierarquia e especialização que permite a descentralização (DONALDSON, 1999). Esse é o caso das empresas Beta, Gamma e Delta.

Outras variáveis podem afetar os valores organizacionais e as dimensões da cultura organizacional, tais como estilo de gestão, tecnologia, ambiente e escolhas estratégicas, variáveis que não foram o foco deste estudo.

No que se refere aos estágios de internacionalização (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, JOHANSON; VAHLNE, 1977), as características do modo de inserção de acordo com o conhecimento de mercado e com a experiência dos gerentes nos mercados internacionais foram analisadas. Com base nos resultados, nós inferimos que a empresa Alfa está no Estágio 1, e as características coincidem em parte com aquelas apresentadas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), principalmente porque a atividade de exportação não é regular. E para o conhecimento de mercado, ter um conhecimento mais aprofundado difere do que é estabelecido por esses autores no Estágio 1.

A empresa Beta passou pelo Estágio 1 e está no Estágio 2. Esse avanço nos estágios é consistente com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Além disso, nós inferimos que a empresa Gamma passou pelo Estágio 1 e está no Estágio 3, pulando um dos estágios mencionados pela cadeia de estabelecimento. De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), não é esperado que as empresas sempre sigam todos os estágios da cadeia. Primeiro, nem todos os mercados são amplos o suficiente para demandar todos os estágios. Em segundo lugar, pode-se esperar alguns pulos na cadeia, como nos casos de empresas com experiência extensiva em outros mercados estrangeiros.

A empresa Delta está no Estágio 4 de internacionalização. Ela passou pela sequência dos quatro estágios do modelo de Uppsala. O entrevistado frisou a passagem pelos quatro estágios, confirmando o que é mostrado em Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).

É importante mencionar que a competição global e o desenvolvimento tecnológico acelerado estão forçando as empresas a se internacionalizarem mais rapidamente do que há algumas décadas. Além disso, parece razoável assumir que uma empresa mais internacionalizada lide com diferentes visões de mercados e países. A internacionalização de empresas é parte de um mundo em transformação (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Quanto aos valores e às dimensões da cultura organizacional, foi possível desenvolver o mapeamento da cultura organizacional (O'REILLY et al., 1991; SARROS et al., 2005; BATES et al., 1995). Para entender uma organização, é importante conhecer sua cultura organizacional (OUCHI, 1980; WILKINS; OUCHI, 1983).

Os valores estão parcialmente presentes nas empresas Alfa e Gamma, mostrando que os resultados dessas empresas estão parcialmente alinhados com Sarros et al. (2005). Os valores estão presentes nas empresas Beta e Delta; em outras palavras isso denota que esses valores são compartilhados entre as pessoas, o que está alinhado com Sarros et al. (2005). A dimensão da congruência cultural está presente nas empresas Beta, Gamma e Delta, o que está de acordo com Bates et al. (1995).

Com base na perspectiva da cultura organizacional e da internacionalização, Cavusgil et al. (2010) consideram importante estudar a cultura no contexto dos negócios internacionais. Por meio da análise gráfica, nas empresas classificadas nos estágios avançados de internacionalização (Estágios 2 – Beta, 3 – Gamma e 4 – Delta) há uma similaridade nos valores de competitividade, apoio, inovação, ênfase nas recompensas, orientação para resultados e estabilidade. Nas dimensões, há similaridades na coordenação de tomada de decisão, supervisões como líderes de grupos, recompensas pelo desempenho dos grupos, resolução de problemas por pequenos grupos, contato na área de produção, centralização de autoridade, índice hierárquico e lealdade.

Pela análise discriminante e baseada na análise comparativa das médias dos valores, nós temos: a) as médias geradas pela empresa Alfa, que está no Estágio 1, são abaixo das médias apresentadas pela empresa Beta, que está no Estágio 2; b) as médias apresentadas pela empresa Beta, que está no Estágio 2, estão acima das médias da empresa Gamma, que está no Estágio 3; e c) as médias apresentadas pela empresa Gamma, que está no Estágio 3; estão abaixo das médias apresentadas pela empresa Delta, que está no Estágio 4, com exceção da média do valor apoio.

Com base na análise comparativa das médias das dimensões, percebe-se que: a) as médias geradas pela empresa Alfa, que está no Estágio 1, estão abaixo das médias apresentadas pela empresa Beta, que está no Estágio 2, com exceção das médias das dimensões de centralização de autoridade e índice hierárquico; b) as médias geradas pela empresa Beta, que está no Estágio 2, estão acima das médias geradas pela empresa Gamma, que está no Estágio 3, com exceção das médias das dimensões de centralização de autoridade e lealdade, e c) as médias apresentadas pela empresa Gamma, que está no Estágio 3, estão

abaixo das médias apresentadas pela empresa Delta, que está no Estágio 4, com exceção das médias das dimensões de lealdade e filosofia.

Enquanto que as principais diferenças são entre a empresa Alfa e as outras empresas, está claro que a empresa Alfa, a única entre as analisadas que é uma empresa familiar, é mais centralizada que as outras.

Nós constatamos que as variáveis de tamanho e estrutura nas empresas nas quais os valores e as dimensões culturais estão mais presentes à medida que as empresas se tornam mais internacionalizadas, por exemplo, elas aumentam sua complexidade estrutural e o grau de descentralização à medida que elas avançam nos estágios de internacionalização. Os valores são mais compartilhados, e as dimensões de coletivismo e congruência cultural são mais presentes nessas empresas.

Neste estudo, as duas variáveis de contingência, tamanho e estrutura, podem estar contribuindo para a presença maior de valores e dimensões culturais nos estágios avançados de internacionalização. Apesar do estilo de gestão não ser o foco deste estudo, ele também pode interferir nos valores e nas dimensões que caracterizam a cultura organizacional.

Algumas empresas já possuem uma equipe mais profissionalizada, denotando uma forma diferente de gerir, outras possuem laços de parentesco em alguns níveis de tomadas de decisões. Essas observações foram feitas nas entrevistas, mas não foram detalhadas, e elas não aparecem nos dados. No entanto, elas podem ser exploradas em estudos futuros.

5 CONCLUSÕES

O estudo buscou identificar os valores e as dimensões culturais das organizações em diferentes estágios de internacionalização de acordo com o modelo de Uppsala. Nós analisamos os valores e as dimensões da cultura organizacional e os estágios de internacionalização das empresas. Os valores foram analisados por meio de uma adaptação do modelo de mapeamento de Perfis da Cultura Organizacional (PCO) desenvolvido por O'Reilly et al. (1991) e revisado por Sarros et al. (2005), e uma adaptação das dimensões da cultura organizacional proposta por Bates et al. (1995). Em contrapartida, os estágios de internacionalização foram analisados com base na cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para desenvolver a análise, nós seguimos o que está descrito no construto de pesquisa, o qual guiou o estudo. O primeiro objetivo foi caracterizar as organizações de acordo com as variáveis organizacionais de tamanho e estrutura conforme proposto por Hall (1984). No

segundo objetivo, nós verificamos o estágio de internacionalização das empresas de acordo com o modelo de Uppsala, baseado na cadeia de estabelecimento do modelo.

O terceiro objetivo foi identificar os valores da cultura organizacional por meio de uma adaptação do modelo de mapeamento dos Perfis de Cultura Organizacional (PCO) por O'Reilly et al. (1991), conforme revisado por Sarros et al. (2005), e uma adaptação das dimensões da cultura organizacional por Bates et al. (1995). No quarto objetivo, nós comparamos os valores e as dimensões culturais das organizações em diferentes estágios de internacionalização para identificar se há diferenças entre eles.

Quanto à pergunta norteadora da pesquisa: Quais são os valores e as dimensões das culturas organizacionais em diferentes estágios de internacionalização do modelo de Uppsala?, nós pudemos perceber que na empresa Alfa (Estágio 1), os valores estão parcialmente presentes; e entre as dimensões, o individualismo prevalece ao coletivismo, a dimensão da distância de poder mostra divisão entre maior ou menor distância e a congruência cultural está parcialmente presente. Nas empresas Beta, Gamma e Delta (Estágios 2, 3 e 4, respectivamente), os valores estão presentes nas empresas Beta e Delta, e parcialmente presentes na empresa Gamma; em dimensões, o coletivismo prevalece, a dimensão de distância de poder tem uma divisão entre maior distância, menor e neutralidade e a congruência cultural está presente.

Por meio da análise gráfica (boxplot) dos valores e dimensões da cultura organizacional das empresas Alfa, Beta, Gamma e Delta, foi possível verificar que os seguintes valores se destacaram: responsabilidade social, ênfase nas recompensas e orientação para resultados. As dimensões que se destacaram foram resolução de problemas por pequenos grupos e filosofia. Como variáveis discriminantes das empresas Beta, Gamma e Delta, os valores de responsabilidade social, inovação, apoio e ênfase nas recompensas, e dimensões: índice hierárquico, coordenação da tomada de decisão, centralização de autoridade e resolução de problemas por pequenos grupos foram destacadas.

Com relação ao teste das hipóteses, H1 foi aceita, considerando que há diferenças nas médias dos valores e dimensões da cultura apresentados entre o Estágio 1 e os outros estágios, bem como médias com diferenças maiores. Considerando as médias dos valores e as dimensões da cultura apresentados nos estágios de internacionalização mais avançados, H2 foi aceita.

Por meio dos achados do estudo, pode-se inferir que os valores e as dimensões culturais são apresentadas de formas diferentes, especialmente em relação ao Estágio 1 *versus* os outros estágios. Os valores e as dimensões são mais fortemente percebidos nos Estágios 2, 3 e 4, o que está alinhado com o que foi proposto na tese.

Para o primeiro estágio de internacionalização em que a atividade de exportação não é regular, por essa atividade não ser constante, no estudo a empresa que está neste estágio teve valores e dimensões culturais diferentes das empresas que estão em estágios mais avançados de internacionalização. As empresas que se estão em estágios de internacionalização mais avançados apresentaram similaridades nos valores e dimensões culturais.

Com base na análise dos resultados, pode-se inferir que os resultados das empresas Beta, Gamma e Delta estão de acordo com os modelos utilizados e alinhados com a teoria comportamental de internacionalização de Uppsala.

Finalmente, o estudo foi teoricamente baseado na teoria comportamental de internacionalização de Uppsala. Efetuou a relação entre a cultura organizacional e os estágios de internacionalização e também mapeou e comparou os valores e as dimensões da cultura organizacional em cada estágio.

O estudo buscou gerar conhecimento sobre diferentes culturas organizacionais que estão em diferentes estágios de internacionalização da cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala. Os modelos utilizados no estudo não foram aplicados em pesquisas com os mesmos objetivos; ou seja, relacionando os valores e as dimensões da cultura organizacional com os estágios de internacionalização do modelo de Uppsala.

O presente estudo não pretende suprir lacunas teóricas ou exaurir os conceitos relacionados aos tópicos estudados. Deste estudo, surgem oportunidades de pesquisa, tais como: como aplicar o instrumento de cultura organizacional deste estudo em organizações que possuem unidades de produção em outros países, tanto nas unidades domésticas, quanto nas estrangeiras, com o intuito de analisar se em uma única empresa, com unidades em países diferentes, essas unidades diferem em valores e dimensões da cultura organizacional devido às características específicas de cada país.

Um estudo longitudinal dos estágios de internacionalização em empresas com o intuito de acessar o nível de conhecimento e aprendizagem em cada estágio e suas estratégias de internacionalização em diferentes estágios, relacionando o estudo com teorias econômicas de internacionalização seria uma extensão útil deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ADLER, N. J.; GRAHAM, J. L. Cross-cultural interaction: the international comparison fallacy? **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 3, p. 515-537, 1989.
- AIKEN, M.; HAGE, J. Organizational alienation: a comparative analysis. **American Sociological Review**, v. 31, p. 497-507, 1966.
- BARTHORPE, S.; DUNCAN, R.; MILLER, C. The pluralistic facets of culture and its impact on construction. **Property Management Literature Review**, v. 18, p. 335-351, 2000.
- BATES, K. A. et al. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. **Management Science**, v. 41, n. 10, p. 1565-1580, 1995.
- BLAU, P. M. **Introdução ao estudo da estrutura social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BOYD, D. P.; BEGLEY, T. M. Moving corporate culture beyond the executive suite. **Corporate Governance General Review**, v. 2, p. 13-20, 2002.
- CABLE D. M.; JUDGE, T. A. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 67, n. 3, p. 294-311, 1996.
- CAVUSGIL, T. S.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégica, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Adisson-Wesbey, 1982.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.
- DUBRIN, A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Santa Catarina em dados**. Florianópolis: FIESC, 2010.
- GEORGOPOULOS, B. S.; MANN, F. C. **The community general hospital**. New York: MacMillan, 1962.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 1980. v.5.

_____. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. The business of international business is culture. **International Business Review**, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.

JACQUES, E. **The changing culture of a factory**. London: Tavistock Institute, 1951.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, oct. 1975.

KANTER, R. M. **When giants learn to dance**. London: Routledge, 1989.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. 2010. Disponível em: <www.mdic.gov.br>. 04 out. 2010.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MIROSHNIK, V. Culture and international management: a review. **Journal of Management Development**, v. 21, n 7, p. 521-544, 2002.

MOWDAY, R.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-227, 1981.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 129-141, 1980.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4. p. 570-581, 1979.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. H. **Handbook of organizational measurement**. Marshfield, MA: Pitman, 1986.

ROCHA, A. da; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SARROS, J. C. et al. The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective. **Australian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 159-182, 2005.

SCHNEIDER, W. **Uma alternativa à reengenharia**: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **JIEJ Int Entrep**, Springer Science, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TAYLOR, J. C.; BOWERS, D. B. **Survey of organizations**: a machine scored standardized questionnaire instrument. Ann Arbor, MI: Institute of Social Research, University of Michigan, 1972.

USUNIER, J. **International & cross-cultural management research**. London: Sage, 1998.

VAN MAANEN, J. Mickey on the move: observation on the flow of culture in the multinational corporation. In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, E. **Organizational theory and the multinational corporation**. 2. ed. Houndmills: Palgrave, 2005.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 468-481, p. 1983.