

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**TEREZA LETICIA C. OLIVEIRA**

***A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
PIERRE MARTINET DO BRASIL***

Florianópolis

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TEREZA LETICIA C. OLIVEIRA

*A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
PIERRE MARTINET DO BRASIL*

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Mário de Souza Almeida

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
PIERRE MARTINET DO BRASIL**

**TEREZA LETICIA C. OLIVEIRA**

Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequadamente para a obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral. Na data de 23 de novembro de 2009.

---

**Professor Dr. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.**  
Coordenador de Estágio

Apresentada junto a Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

---

**Professor Mário de Souza Almeida, Dr.**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador:

---

**Professor João Benjamim Cruz Júnior, PhD**  
Membro

---

**Professor Dr. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.**  
Membro

“Se apenas houvesse uma única verdade,  
não poderiam pintar-se cem telas sobre o mesmo tema.”

[Pablo Picasso](#)

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Edimar e Zenaira, por todas as oportunidades que me proporcionaram e me proporcionam até hoje. Serei eternamente grato também pelos valores, princípios que me transmitiram e amor.

À minhas irmãs, Camila e Raquel, por todo o apoio, amizade e amor dedicados a mim durante todo o curso.

Ao meu orientador, Mário, pela ajuda e sugestões durante e a realização deste trabalho.

Aos meus grandes amigos, Felipe, Denise, Ligia e Simone, sem vocês a minha experiência na UFSC não teria sido tão proveitosa.

A todos os colegas e amigos que fiz aqui na UFSC, pelas diversas experiências e momentos que passamos juntos.

Muito obrigada!

## RESUMO

OLIVEIRA, Tereza Leticia Carvalho. **A Influência da Cultura no Processo de Internacionalização:** Um Estudo de Caso na Pierre Martinet do Brasil. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo verificar quais os impactos da cultura sobre o processo de internacionalização de uma empresa, através de um estudo de caso. O estudo foi realizado na empresa Pierre Martinet. Na apresentação dos resultados, foram analisados: o processo de internacionalização desta empresa para o Brasil, as diferenças entre a matriz francesa e a filial brasileira, os elementos culturais que compõe a cultura organizacional da empresa no Brasil e os impactos desses elementos sobre do processo de internacionalização para a região. Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa, com base em dados coletados principalmente da observação e de entrevistas. Os resultados deste estudo demonstraram que, de modo geral: a empresa se inseriu no Brasil sem um estudo prévio da cultura local e isso impactou negativamente na sua gestão e conseqüentemente no seu processo de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização. Cultura. Adaptação. Gestão

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Principais características das sociedades.....	25
Quadro 2: Diferenças culturais entre Brasil e França conforme as dimensões de Hofstede .....	37

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Top of mind.....	45
Gráfico 2: Conhecimento da Marca.....	46

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Países que a Pierre Martinet mantêm relações comerciais.....	48
Figura 2: Produtos fornecidos pela empresa: salada, macarrão e tabule .....	52
Figura 3: Organograma parcial da empresa.....	56
Figura 4: Orçamento parcial da Pierre Martinet do ano de 2008 .....	57

## **ANEXOS**

ANEXO A – QUESTIONÁRIO .....	67
------------------------------	----

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos.....	10
1.2 Justificativas .....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
2.1 Internacionalização.....	12
2.1.1 Perspectiva Econômica.....	14
2.1.2 Perspectiva Comportamental.....	14
2.1.2.1 <i>Modelo de Uppsala</i> .....	14
2.2 Identificação das questões básicas sobre o processo de internacionalização .....	16
2.2.1 Por que Internacionalizar? .....	17
2.2.1.1 <i>Decisões do Empreendedor</i> .....	17
2.2.2 O que Internacionalizar?.....	18
2.2.3 Quando Internacionalizar?.....	19
2.2.4 Onde Internacionalizar?.....	20
2.2.4.1 <i>Investimentos Diretos</i> .....	20
2.2.5 Como Internacionalizar?.....	21
2.3 Gestão dos fatores que influenciam no processo de Internacionalização.....	23
2.3.1 Conceitos de cultura .....	24
2.3.2 Cultura Nacional.....	25
2.3.3 Cultura Organizacional.....	27
2.3.4 Identificação da Cultura Organizacional .....	27
2.3.4.1 <i>Valores</i> .....	28
2.3.4.2 <i>Crenças e Pressupostos</i> .....	30
2.3.4.3 <i>Instituições e Normas de Comportamentos</i> .....	30
2.3.4.4 <i>Relações de Poder</i> .....	31
2.3.4.5 <i>Figura do Fundador</i> .....	32
2.3.4.6 <i>Comunicação</i> .....	33
2.4 Gestão versus Cultura Organizacional .....	34
2.5 Mudanças versus Cultura.....	36
2.6 Cultura Brasileira e Francesa.....	36
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 Tipo de Pesquisa.....	39
3.2 Escolha do caso .....	40
3.3 Sujeitos da Pesquisa .....	40
3.4 Coleta de Dados.....	40
3.5 Tratamento dos Dados .....	41
3.6 Limitações da Pesquisa.....	42
3.7 Organização do Trabalho.....	42
4 ESTUDO DE CASO .....	43
4.1 História .....	43
4.1.1 A empresa na França .....	45
4.2 Internacionalização na Pierre Martinet.....	46
4.2.1 Panorama das variáveis no Brasil.....	49
4.2.2 Internacionalização para o Brasil .....	50
4.2.3 A empresa no Brasil .....	52
4.3 Cultura .....	53
4.3.1 Valores, crenças e pressupostos.....	53
4.3.2 Comportamento e atitudes .....	55
4.3.3 Relações de poder.....	56



4.3.4 Comunicação .....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
5.1 Recomendações .....	60
6 REFERÊNCIAS .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização mudou as relações entre empresas e os processos produtivos fazendo com que estes transcendam a esfera puramente econômica e englobem aspectos, sociais, culturais e tecnológicos. Uma de suas expressões mais evidente é a internacionalização, ou seja, a crescente participação de empresas no comércio externo com oferta e demanda doméstica por bens e serviços.

A maioria das empresas que optam pela internacionalização estão situadas em países economicamente consolidados e muitas delas vêm buscando novos mercados em economias emergentes como o Brasil.

Desde a década de 90, com a abertura do mercado brasileiro e a crescente necessidade de geração de saldos positivos na balança comercial; aliados a redução das barreiras comerciais entre os países, ao grande fluxo de bens e serviços, a facilitação para os investimentos internacionais e a globalização; ocorreram inúmeras transformações no contexto ambiental que incrementaram o número de multinacionais instaladas no Brasil. No Brasil muitas empresas multinacionais atuam no o setor de alimentos. O interesse pelo país neste setor se justifica pela junção de diversos fatores: clima favorável, solo fértil, disponibilidade de água para irrigação, aliada ao preço atrativo da terra, disponibilidade e custo da mão-de-obra. Este setor tem apresentado, recentemente, índices favoráveis à economia do país devido à expansão da economia nacional, o maior nível de empregabilidade e ao aumento do crédito. Conforme a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (2008) a indústria de alimentos faturou R\$ 230,6 bilhões no ano de 2007, uma alta de 10,6% em relação ao ano anterior, quando o faturamento somou R\$ 208,4 bilhões. O setor alimentos está inserido em um ambiente dinâmico regido por constantes mudanças dos padrões de consumo. Para sobreviverem e obterem vantagens competitivas neste ambiente as empresas desse setor, buscam por inovações através da agregação de valor aos produtos e aos processos de produção. Tais inovações não podem acontecer se a empresa não prioriza a gestão do seu capital humano. No caso das empresas expandem seu mercado por meio de operações internacionais, especificamente, a gestão das diferenças culturais é o fator mais importante a ser considerado.

A internacionalização de empreendimentos ocorre, muitas vezes, gradualmente e tem como pilar a adaptação de empresas as diferentes culturas. A adaptação cultural é um processo complexo e muitas vezes negligenciado nas relações comerciais. Muitos

empreendedores acreditam que ao iniciar suas atividades no mercado externo em locais que apresentam proximidade geográfica e principalmente cultura nacional semelhante, não é necessário se preocupar com as mudanças que este processo exige. Contudo eles esquecem que cada indivíduo possui sua própria cultura, independentemente da cultural nacional e que a gestão dessas diferentes culturas que coexistem é determinante para o sucesso do processo de internacionalização. Neste sentido Schein (2001), afirma que a cultura é importante, pois é um poderoso, muitas vezes ignorado, conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.

Diante do contexto exposto acima, presente trabalho foi desenvolvido para responder a seguinte questão: Quais foram os principais fatores culturais que influenciaram no processo de internacionalização da Pierre Martinet para o Brasil?

### **1.1Objetivos**

O objetivo geral do presente trabalho é identificar os principais fatores culturais que influenciaram no processo de internacionalização da Pierre Martinet para o Brasil. Para cumprir o referente objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de internacionalização da Pierre Martinet para o Brasil
- b) Identificar a influencia da cultura no processo de internacionalização para o Brasil
- c) Oferecer sugestões para a Pierre Martinet melhorar a sua adaptação cultural no Brasil

### **1.2 Justificativas**

O presente trabalho justifica-se por auxiliar a capacitação de administradores em relação a gestão dos desafios culturais no processo de internacionalização. A carência de material acadêmico na área justifica a importância de promover discussões que auxiliem os gestores a lidar com a multiculturalidade envolvida no comercio global.

Neste sentido, o presente trabalho também visa motivar os cursos de administração fomentar suas pesquisas sobre o tema bem inserir disciplinas que auxiliem

os futuros gestores diminuam o impacto da cultura nos processos de internacionalização de empresas.

E por fim, este trabalho se faz importante para as empresas que já estão num processo de internacionalização e necessitam de ferramentas para melhorar o seu processo de adaptação cultural.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A diversidade de bibliografias existentes a respeito da influência da cultura no processo de internacionalização de empresas não deixa dúvidas sobre a relevância do assunto bem como da sua multidisciplinaridade. Este capítulo limita-se à apresentação dos principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento deste trabalho. No presente trabalho serão desdobrados os seguintes tópicos:

- a) Internacionalização
- b) Identificação das questões básicas sobre o processo de Internacionalização
- c) Fatores que influenciam no processo de Internacionalização
- d) Fatores Culturais

### **2.1 Internacionalização**

A internacionalização vem sendo amplamente explorada por diferentes autores e sob diversos enfoques. Contudo, apesar dos enfoques dados pelos autores divergirem em muitos pontos nenhum deles nega a relevância da cultura na adoção desta estratégia.

Conforme Grant (2002) a internacionalização é a mais importante e persuasiva força competitiva de mudança dos negócios das últimas décadas, pois ela abre os mercados nacionais para novos competidores, criando novas oportunidades de negócios para pequenas e grandes empresas.

Quando a empresa decide por entrar em mercados estrangeiros, deve formular suas estratégias considerando que existem diferenças entre competir no mercado internacional e no mercado interno. Estas diferenças estão relacionadas: ao fator custo; às circunstâncias próprias dos mercados externos; às posições dos governos de outros países; às metas; aos recursos; à cultura e à capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros. (PORTER, 1986)

Neste sentido, Goulart, Arruda, Brasil (1994), dizem que as estratégias adotadas por diferentes organizações dependem muito mais de suas experiências passadas e das vantagens competitivas presentes do que de estratégias concebidas a partir de

racionalidades desvinculadas de sua realidade e dos aspectos culturais, econômicos e sócio-políticos de seu país de origem.

Conforme Andersen e Buvik, (2002) as diferentes perspectivas que o tema assume convergem em duas linhas básicas de pesquisa:

- a) em perspectiva econômica – esta linha busca dar uma visão mais racional para as questões do processo de internacionalização, ou seja focam nas variáveis que maximizem os retornos econômicos, examina tendências macroeconômicas nacionais e internacionais, baseia-se em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e nos efeitos da taxa de câmbio, assim como em aspectos microeconômicos , como o estudo do crescimento internacional de firmas individuais;
- b) em perspectiva comportamental – para os autores que seguem esta linha o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão. Esta linha vislumbra a redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.

Conforme Silva (2009) de forma geral a internacionalização de empresas é interpretada como a atividade de exportar e ou produzir no exterior, normalmente tratada tanto na área do conhecimento da economia, como na literatura de administração de negócios. Na área econômica, o foco principal é o da teoria eclética da internacionalização, tendo Dunning (1988) como seu principal autor, que aplica o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização da firma e também procura explicar as características das firmas e dos mercados que estimulam a internacionalização da produção. Do outro lado, na área de administração, os modelos dominantes são conhecidos como “comportamentais” que visualizam o processo de internacionalização de modo gradual ou evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo, tendo como seus maiores ícones os estudiosos da Universidade de UPPSALA, na Suécia, entre eles Johanson e Vahlne (1977). ( SILVA 2009)

O presente trabalho busca elucidar a influência da cultura no processo de internacionalização. Por esta razão a maioria das referências presentes, segue a linha da perspectiva comportamentalista. Vale ressaltar que o presente trabalho não vislumbra investigar as limitações de cada perspectiva.

### 2.1.1 Perspectiva Econômica

Conforme Johanson e Vahlne (1990) o paradigma eclético de Dunning – OLI- (Ownership Advantages, Location Advantages and Internalization Advantages) representa um dos mais bem aceitos pensamentos teóricos sobre internacionalização. Dunning sintetizou os principais fundamentos das abordagens anteriores – localização, competição monopolista, internacionalização e custos de transação – em uma teoria (a quarta delas) que ficou conhecida como “Paradigma eclético de Dunning” ou “paradigma OLI” (DUNNING, 1980, 1988).

Segundo Dunning (2001), o paradigma eclético propõe-se a explicar a extensão, a forma e o padrão da produção internacional, mais especificamente o investimento direto no estrangeiro de empresas multinacionais, fundamentando-se em três conjuntos de distintas forças ou vantagens “OLI”. São estas: i) as vantagens de propriedade (O: ownership); ii) as vantagens de localização (L: location); e iii) as vantagens de internalização (I: internalization). A teoria eclética assume que o investimento no estrangeiro somente é escolhido, e acontece, quando em determinado momento a empresa reúne simultaneamente os três tipos de vantagens (DUNNING, 2001).

### 2.1.2 Perspectiva Comportamental

Dentro da perspectiva comportamental o Modelo de Uppsala se destaca, pois além de ser o mais citado, o mesmo privilegia a importância da aprendizagem e, conseqüentemente, o conhecimento da cultura das pessoas envolvidas se apresenta como diferencial competitivo. Para Mcdougall, (1997), a preocupação maior dos teóricos de Uppsala era explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer deste processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior.

#### *2.1.2.1 Modelo de Uppsala*

Desenvolvido por pesquisadores suecos em meados da década de 70 (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977), o modelo de Uppsala aborda a internacionalização da empresa como um processo de

aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isto remete ao conceito de cadeia de estabelecimento, onde a empresa se desenvolve em determinado mercado gradativamente, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado. A adoção desta abordagem diminuiria os riscos e as incertezas.

O conceito de cadeia de estabelecimento propõe quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritórios de vendas e produção local. Contudo, nem todas as empresas seguem os quatro estágios da cadeia de estabelecimento. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL 1975)

A segunda característica observada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre cultura, valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Logo, as empresas realizam negócios com países culturalmente mais próximos. Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (CYERT E MARCH, 1963).

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem. Os autores definiram distância psíquica ou psicológica como “fatores inibindo ou dificultando o fluxo de informações entre a firma e o mercado”. Evans, Treadgold e Mavondo (2000) conceituaram distância psicológica como sendo “a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mesmos”. Estas diferenças incluem fatores legais, políticos e econômicos, estrutura das indústrias e dos mercados, práticas de negócio e idioma.

O conceito de “distância psíquica” pode ser resumido como uma variável que estabelece uma relação entre os motivos pelos quais uma empresa decide expandir seu mercado para outro país e a influência que a proximidade cultural dos mesmos exercem sobre tal decisão.

O modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) compreende que o processo de internacionalização parte de três pressupostos:

- a) a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;



- b) o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- c) a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

Com base nestes pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. Conhecimento refere-se ao mercado alvo e comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos

Corroborando com os autores Cyrino e Barcellos (2003 apud GASPAR; OLIVA; ZEBINDEN, 2007, p.5) observam que a estratégia de entrada em países com estruturas de mercado, de regulação e de competição semelhantes pressupõem um esforço moderado de adaptação às características do país, o que permite às empresas experimentarem novas formas de atuação, de maneira gradual, gerando um aprendizado ampliado do repertório de respostas a situações internacionais que, uma vez internalizadas, podem auxiliar a entrada em novos mercados.

Ainda, sobre distância psíquica, Cyrino e Barcellos (2003 apud GASPAR; OLIVA; ZEBINDEN, 2007, p.5) alertam que “a proximidade estrutural dos mercados (...) muitas vezes esconde a complexidade das adaptações necessárias e as dificuldades de colocá-las em prática”. Esse mesmo autor justifica que algumas empresas frustraram-se em suas expectativas de desempenho internacional, porque partiram do pressuposto reducionista de que o mercado escolhido era uma simples extensão de seu mercado.

## **2.2 Identificação das questões básicas sobre o processo de internacionalização**

Carneiro, Dib e Hemais (2005) fazem uma comparação entres os diversos modelos e teorias de internacionalização existentes com o propósito de compreender este complexo fenômeno, buscando responder as seguintes perguntas: porque realizar negócios internacionais? Como? O quê internacionalizar? Quando? Onde? A abordagem adotada por esses autores é muito relevante e nos aponta os principais aspectos desse processo.

### 2.2.1 Por que Internacionalizar?

Apesar dos diferentes focos e abordagens, verificou-se que a motivação na busca por mercados estrangeiros acontece por razões como: necessidade de crescimento, exploração de economia de escala, busca de eficiência, desejo de aproveitar tecnologia já desenvolvida, busca de diferentes tipos de recursos (naturais, como exploração, facilidade de mão-de-obra ou acesso a capital de menor custo), busca do conhecimento especializado via aquisições e até para redução de risco, uma vez que a diversificação geográfica diminui a dependência da empresa em relação a um único mercado (PORTER, 1986)

Segundo Porter (1986, p. 260), “uma indústria torna-se global basicamente porque existem vantagens econômicas em uma empresa competir de maneira coordenada em muitos mercados nacionais”.

Dentro da perspectiva comportamental, a internacionalização se inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados. Conforme Johanson e Vahlne (1977), uma das razões para a internacionalização é a busca de novos mercados. Esse fato é impulsionado pela saturação dos mercados domésticos ou quando já está próximo da saturação.

Para Goulart, Arruda, Brasil (1994), as organizações adotam estratégias de internacionalização por quatro motivos: a internacionalização como evolução da capacidade de exportar, como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico, como meio de procura de competitividade tecnológica e, por fim, a internacionalização como consequência de exposição internacional para o aumento do seu potencial inovador. Uma vez definidas as razões que levam a empresa a internacionalizar-se, cabe ao gestor decidir o modo de entrada nesses mercados.

#### *2.2.1.1 Decisões do Empreendedor*

Conforme Honório e Rodrigues (2006), vários estudos têm evidenciado que diferentes motivos estimulam uma firma a se internacionalizar, e que o papel do empreendedor é decisivo nas operações internacionais.

A literatura define o empreendedorismo internacional como um processo organizacional amplo, inserido na cultura da firma, que busca, por meio da exploração de

oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a firma. O capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a firma possui para obter vantagem com as oportunidades que surgem no mercado internacional. Portanto, as percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras podem estimular a entrada e o desenvolvimento de uma firma no mercado estrangeiro. Há outros fatores motivacionais individuais que podem levar à exploração de oportunidades internacionais. Dentre eles, temos o nível mais alto de escolaridade do empreendedor, procedência estrangeira, e experiência internacional progressa (HONÓRIO; RODRIGUES 2006).

### 2.2.2 O que Internacionalizar?

Os objetos da internacionalização podem ser produtos ou serviços finais, bens intermediários como tecnologia, capacitações gerenciais, algumas atividades ou recursos financeiros.

Na visão de Porter (1986) as empresas que decidem se internacionalizar devem analisar o setor que estão inseridas, uma vez que este determina a forma da competição. Para o estabelecimento de uma estratégia competitiva em um setor, deve-se saber qual a estrutura do setor no qual compete e principalmente qual a sua posição dentro desta indústria. Tanto a estrutura como posições competitivas são dinâmicas e podem ser condicionadas pela empresa, ou seja, as empresas bem sucedidas são aquelas que reagem ao ambiente assim como também o influenciam em seu favor.

O mesmo autor, afirma que independentemente das características do setor que as organizações estão inseridas e dos produtos oferecidos, elas devem sempre adotar estratégias genéricas, combinadas ou não, vislumbrando obter vantagens competitivas.

Para Porter (1989, p. 10), a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha [...] ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Tais escolhas são:

- a) liderança no custo total: é quando a empresa decide ter o menor custo de produção em sua indústria. A empresa que alcança tal posição pode produzir retornos acima da média em seu setor, podendo assim se defender contra concorrentes, fornecedores e compradores poderosos, além de uma posição mais

favorável frente a substitutos. As fontes de vantagem de custo podem se originar de economia de escala, tecnologia patenteada e fonte privilegiada de matérias-primas;

b) diferenciação:, esta é a estratégia em que a empresa procura ser singular em sua indústria, e podendo praticar assim, preço de prêmio. A diferenciação pode se originar em diversos fatores como fornecedores, logística, tecnologia patenteada, insumos e marketing e

c) enfoque, que consiste na opção da empresa por um segmento ou segmentos em detrimento de outros, e procura ser singular nele. Esta estratégia ainda possui duas variantes, que são o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. A primeira variante é quando a empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento alvo, e a segunda, quando a empresa procura a diferenciação no segmento escolhido.

Ele ainda diz que, tanto no uso da estratégia de custo como de diferenciação, é necessário que a empresa se organize em seus setores e trabalhem orientadas pela estratégia escolhida.

### 2.2.3 Quando Internacionalizar?

De acordo com Porter (1986), as empresas decidem se internacionalizar quando percebem que as oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico deixam de existir.

Já o Modelo de Uppsala, deixa claro que o primeiro movimento para um mercado estrangeiro ocorrerá somente quando a empresa perceber que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico são limitadas. Porém, o comprometimento adicional de recursos em qualquer país somente ocorre conforme a empresa adquirir o nível adequado de conhecimento advindo da experiência naquele país.

### 2.2.4 Onde Internacionalizar?

Para Johanson e Vahlne (1977) a decisão de internacionalização segue o modelo de Uppsala:, ou seja, a distância psíquica é a variável que determina onde as empresas iniciaram suas atividades..Apesar de não enfatizarem o impacto das variáveis econômicas, políticas, tecnológicas e sociais na decisão sobre onde internacionalizar, eles não deixam de considerá-las importantes. Desse modo as empresas vão para mercados em que a distância psíquica é pequena e que são economicamente atrativos

#### *2.2.4.1 Investimentos Diretos*

As mudanças no cenário econômico fizeram com que muitas empresas repensassem a forma e como elas devem se internacionalizar. Durante as décadas de 60 e 70 a maioria dos investimentos diretos externos, IDE, eram realizados por países ricos que investiam em países ricos. Na atualidade, países nunca antes imaginados, como a China e Índia estão liderando tanto em investimentos diretos externos como em atratividade de investidores externos.

Segundo a Unctad – Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (2009), existem hoje no mundo 70.000 empresas multinacionais, correspondendo a um total de 690.000 filiais, detentoras de um estoque de capital, fora dos seus respectivos países de origem, da ordem de 9 trilhões de dólares. O montante acumulado de investimentos por estas empresas representava no ano de 2004, 22% do PIB (Produto Interno Bruto) global, bastante acima do percentual apurado em 1980, de apenas 5%. Já quando se compara o estoque de capital existente nos países em desenvolvimento com o seu PIB, esta relação chega a ser superior, em torno de um terço, o que aponta para a maior dependência por parte destas economias da atração de capitais externos. (AMAL; SEABRA, 2007)

Conforme Amal e Seabra (2007) ainda que seja complicado comparar fluxo (PIB) com estoque de investimentos, os percentuais acima apontados indicam que uma parcela cada vez maior do crescimento mundial vem dependendo da atuação das empresas multinacionais. Quando se compara fluxo com fluxo, observa-se que os investimentos externos diretos (IEDs) ao longo de 2004 representaram 7% dos investimentos totais mundiais – um valor três vezes superior ao encontrado há 25 anos. Percebe-se, desta

forma, que o capital privado nacional e os investimentos de empresas estatais continuam importantes – perfazendo mais de 90% dos investimentos globais – ainda que dependam, para se manter competitivos, cada vez mais de políticas de desenvolvimento nacionais e de arranjos estabelecidos com as próprias empresas multinacionais

### 2.2.5 Como Internacionalizar?

Brito (1993) diz que quando uma empresa busca a internacionalização dos seus negócios, ela tem basicamente três grandes opções possíveis: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas. Cada uma dessas opções está descrita abaixo:

a) Atuação Isolada: A exportação é o modo mais direto de internacionalização da atividade. Sendo a exportação a via mais simples de internacionalização, ela pode, no entanto, envolver opções que requeiram um forte empenhamento e complexidade administrativa. Desde a utilização de uma trading (que poderá contatar diretamente com os clientes, tratar da documentação e transporte das mercadorias) até a criação de uma subsidiária comercial, passando pelo recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nesses mercados, há todo um conjunto de diferentes possibilidades em termos de controle (e portanto de grau de risco/incerteza) e de investimento/rentabilidade (Ford e Rosson, 1982 apud BRITO, 1993, p.5). Todavia, em termos estratégicos, é importante que as empresas não vejam os mercados externos apenas como meios de escoamento de produtos. Como acentua Williamson (1991 apud BRITO, 1993, p.5), é necessário que comecem também a controlar as redes comerciais e, em muitos casos, a assegurar uma boa assistência.

b) Criação de Subsidiária: É uma solução com vantagens óbvias quando comparada com a exportação. Desde logo o grau de controle - em termos de redes de distribuição, informações sobre o mercado, ações promocionais, etc. - é muito maior, o que possibilita uma competitividade acrescida. Além disso, o tipo de gestão deixará de ser o da empresa individual passando a enquadrar-se numa lógica de grupo com todos os benefícios daí decorrentes. Por outro lado, deverão ser ponderados eventuais riscos e desvantagens: elevadas exigências em termos de meios de financiamento e humanos, a complexidade organizacional daí decorrente e o próprio risco inerente a um maior volume de investimento (BODDEWYN, 1985 apud BRITO, 1993, p.6).

c) **Cooperação com outras empresas:** A cooperação empresarial é uma situação intermédia entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias conjugando, em simultâneo, algumas das vantagens dessas duas opções (Hennart, 1989; Lorange e Roos, 1991 apud BRITO, 1993, p.7). Envolvendo uma multiplicidade de formas - o que reflete uma grande flexibilidade negocial entre as partes - há, contudo, alguns casos típicos que merecem uma referência especial, como no caso a joint-venture.

Com uma joint-venture a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo. Tipicamente, a sociedade é feita com empresas locais, mas podem também envolver autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras ou um composto de participantes locais e estrangeiros. (KOTABE e HELSEN, 2000)

Para Kotler (2000), investidores estrangeiros podem se unir a investidores locais para criar uma joint-venture na qual possam dividir o controle e a propriedade, participando da sociedade e do negócio. A formação de uma joint-venture pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. Anderson (1990) realça dois aspectos fundamentais que distinguem uma joint-venture de outras formas de colaboração:

- a) a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem;
- b) a partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controle sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos.

Conforme Rodrigues e Guimarães (1993, p.104) estudos recentes sugerem que as transnacionais têm usado alianças estratégicas, principalmente joint-ventures, como uma forma de investimento transitório entre a exportação e criação de subsidiária, na medida em que envolvem menos riscos em mercados desconhecidos, como o chinês, ou muito instáveis, como o brasileiro. Ainda conforme os autores, vários estudos indicam o carácter transitório das alianças estratégicas; uma pesquisa realizada em 1991 pela Harvard Business School, com uma amostra de 1100 empresas americanas de médio e grande porte, mostra que 30% falharam. Isso ocorreu porque uma das empresas formadoras, ou ambas, mudou de direção estratégica. Nestes casos, ou as joint-ventures foram liquidadas ou foram adquiridas por um dos parceiros.

### **2.3 Gestão dos fatores que influenciam no processo de Internacionalização**

O processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias, diferenças culturais e de como obter informação, conjuntamente, contribuem para aumentar a incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também gera incerteza. No entanto se a mesma operação tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior. (CARLSON apud HEMAIS; HILIAL, 2003, p.112),

Diante disto, Tamer (2006) indica cinco passos essenciais para a gestão ser bem sucedida processo de internacionalização. Sendo estes:

- a) a internacionalização deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa: É bastante usual que a proposta surja sem muito planejamento, como uma internacionalização motivada por uma operação oportunista.,o que não garante uma permanência do processo no longo prazo. Para evita isso a empresa deve responder a seguinte questão: A proposta de internacionalização para determinada localidade está em linha com o planejamento estratégico da empresa?
- b) é preciso dimensionar dados externos para estabelecer o tipo de operação: o estudo de mercado vai estabelecer e quais são as melhores opções em cada caso. As questões tributárias e legais também são muito relevantes nessa situação;
- c) a escolha de bons gestores para a operação é essencial. A empresa tem de criar um time proprietário, no qual estarão presentes profissionais de grande qualificação e multidisciplinar. É importante estabelecer líderes para comandar o processo;
- d) na hora da implantação a interface com um player local facilita o processo: Nessa etapa mesmo as ações detalhadamente planejadas podem dar problemas e por isso é necessário pessoas familiarizadas com o contexto social, político, econômico e cultural, da região . Um ou dois executivos, locais devem



acompanhar o processo e saber das especificidades, tanto do mercado quanto da implantação industrial e

e) a empresa que deseja se estruturar no exterior deve integrar-se com a do país de origem: Ela deve presta atenção aos mecanismos de comunicação. Nesse momento deve haver um esforço para integração de ambas as partes de forma transparente.

As pessoas e grupos que atuam nas organização tendem resistir às estratégias que impliquem em grandes mudanças, como as avançam sobre novos mercados. Para diminuir essa resistência é imprescindível haja adaptação à cultura local. No presente trabalho a palavra cultura já foi citada inúmeras vezes, porém até o momento não foi conceitualizada. Diante disso, verifica-se a importância de elucidar sob a luz da academia o que vem a ser cultura e como ela influencia no processo de internacionalização. Os tópicos seguintes buscam esclarecer estas questões.

### 2.3.1 Conceitos de cultura

A palavra cultura assume diversos sentidos, que variam em consoante a aplicação em determinado ramo do conhecimento humano. Como por exemplo, a diferente significação que a palavra assume para ciências agrárias e para administração.

Para Bourdieu (1989), a cultura é uma característica coletividade humana que pode ser expressa pelo conjunto de valores, normas e práticas adquiridas e repassadas por um determinado grupo de pessoas, que englobam concepções divergentes.

Ferreira (2000, p. 197), apresenta a seguinte definição sobre cultura: “O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc. Transmitidos coletivamente e típicos de uma sociedade”.

Para Tanure (2007), a palavra cultura também assume diferentes conotações dependendo do sentido do seu emprego. A autora resgata o significado original da palavra que vem do Latim *colere*, ou seja, cultivar com a assunção de crescimento, mudança e movimento no tempo. Ela também estabelece uma relação entre a cultura nacional e a cultura organizacional. Esta relação também foi a mesma estabelecida no presente trabalho, como está explicitado adiante.

### 2.3.2 Cultura Nacional

Tanure (2007) define as empresas como um espaço sociocultural, no qual a cultura nacional é o pilar da cultura organizacional. Por isso para compreender as diferenças culturais, que afetam o processo de internacionalização de empresas, faz-se necessário contextualizar brevemente aspectos ligados aos estudos relacionados à cultura nacional e como estes são abordados dentro da literatura por renomados autores.

A autora utiliza como parâmetro para suas pesquisas o estudo realizado por Greetz Hofstede. Conforme Tanure (2007), Hofstede é um dos estudiosos mais conhecidos na área da cultura das nações e examinou em seu estudo a diferença de valores da IBM em mais de 50 países. Neste estudo ele defende que o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais é significativo e para justificar sua tese, considerou cinco dimensões básicas.

A primeira delas refere-se a forma como os indivíduos interagem em grupos. O individualismo, está presente em sociedades onde os laços entre os indivíduos são poucos, e as pessoas se definem mais como indivíduos do que como grupos. O coletivismo ao contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são interligadas e as redes sociais são bem mais profundas. Segue abaixo as principais características apresentadas em cada grupo:

Individualismo	Coletivismo
O indivíduo coloca-se em primeiro lugar	O indivíduo coloca o grupo em primeiro lugar
Pessoas agem de acordo com seus interesses pessoais e se focam nas suas próprias metas.	Pessoas se importam mais com as metas do grupo ou família do com suas metas pessoais
Administração por objetivo	Administração por resultado
Menor dependência emocional	Maior dependência emocional

Quadro 1: Principais características das sociedades

Fonte: Criado pelo autor

A segunda dimensão, denominada de distância do poder, apresenta a forma como as pessoas de menor poder das organizações aceitam a distribuição desigual do mesmo. Os países com maior distância do poder apresentam uma grande distância hierárquica, as decisões são centralizadas, os símbolos de status são importantes, as pessoas tomam pouca iniciativa e baixa flexibilidade. Já nos países com baixa distância do poder apresentam características opostas àqueles que a distância é alta bem como uma forte rejeição a qualquer atitude que aumente a distância de poder existente.

A terceira dimensão, que se refere ao nível em que se procura evitar incertezas, mede o incômodo dos indivíduos frente a situações ambíguas, assim como a forma pela qual essas situações são evitadas. . As sociedades que apresentam um maior nível de controle às incertezas os indivíduos tendem a revelar mais claramente as emoções, são menos ambiciosas com relação a suas carreiras, prezam a lealdade, evitam competições, se sentem desconfortáveis com gestores estrangeiros e são mais resistentes as mudanças. As sociedades que demonstram baixo nível de controle as incertezas as pessoas demonstram menos ansiedade diante das situações, não expressão claramente suas emoções, são mais flexíveis, prezam o aprendizado contínuo, hesitam menos em trocar de emprego, apresentam maior ambição com relação a carreira, são mais competitivos e autoritários. Essa dimensão é independente da dimensão distância do poder. E enquanto analisada de forma interativa e dinâmica com a dimensão da forma com que as pessoas interagem, verifica-se que países individualistas com elevado grau de necessidade de controlar as incertezas tendem a ter regras explícitas e escritas, enquanto países coletivistas com alto índice têm muitas regras implícitas.

No que se refere à quarta dimensão, a masculinidade *versus* feminilidade, se identifica a forma como a sociedade entende que sejam os papéis dos homens e das mulheres. Para o autor as sociedades masculinas definem os papéis em termos de gênero com muito mais rigor do que as femininas. Nas sociedades tidas como masculinas os indivíduos admitem claramente a importância do dinheiro em suas vidas, tem maior potencial de liderança, prezam a meritocracia e gostam de desafios. Já nas sociedades femininas as pessoas são mais amistosas entre si, focam na qualidade de vida e não se preocupam em assumir lideranças.

Por fim, a quinta dimensão estabelece uma relação entre o comportamento que as pessoas adotaram no tempo, ou seja, a relação entre longo prazo e curto prazo. Esta relação estabelece a forma com que as sociedades lidam com o passado, presente e futuro e a sequência temporal com que realizam suas tarefas. Isso pode ser observado no diferente grau de urgência que as pessoas conferem aos prazos a serem cumpridos em uma negociação ou na importância que elas conferem a seguir rigorosamente horários e cronogramas planejados (HOFSTEDE, 2001).

O autor verificou que cultura nacional esta intimamente relacionada com cultura que as organizações destes países. Sendo assim, para uma organização se internacionalizar com sucesso ela deve possuir conhecimentos prévios da cultura do país que pretende se inserir.

### 2.3.3 Cultura Organizacional

Muitas são as definições utilizadas para cultura organizacional, entretanto sobressai a elaborada por Schein (1989, p.12):

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fleury (1996 p.22), adiciona em sua definição sobre cultura organizacional, a relação de dominação que a ela exerce:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Motta e Caldas (1997) definem cultura organizacional, como uma linguagem ou código, mostrando um referencial que permite aos atores proporcionar um sentido ao mundo em que vivem e às suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga e ordena os princípios que permitem classificar a sociedade em grupos distintos. Ainda segundo os autores, a cultura influencia no jogo estratégico por meio dos quais cada indivíduo e grupos defendem seus próprios interesses e convicções.

### 2.3.4 Identificação da Cultura Organizacional

Qualquer esforço para identificar a cultura corporativa deve se concentrar no que as pessoas e os gestores fazem rotineiramente dentro da empresa. A necessidade de identificar a cultura das organizações vem do fato de que através desse conhecimento pode-se entender todos os processos que estão vigentes nelas, bem como trabalhar as mudanças. Conforme Stoner e Freeman (1995, p. 308-309) afirmam:

Entretanto, não é fácil mudar a cultura de uma organização. Uma dificuldade está em identificar a cultura atual, já que ela decorre dos atos dos membros da organização e dos relacionamentos que eles estabelecem com o correr do tempo.

Schein (1992), diz que a análise da cultura de uma organização pode ser efetuada sob três aspectos principais:

- a) artefatos visíveis: fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;
- b) valores que governam o comportamento das pessoas: valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- c) pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Schein (1992), ainda propõe categorias para se investigar o universo cultural de uma organização:

- a) analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- b) analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- c) observar e analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- d) analisar as pessoas de dentro da organização por meio de entrevistas.

Diante do exposto é importante ressaltar, que para a identificação da cultura organizacional é importante a compreensão dos elementos que a compõe. O presente trabalho não tem a intenção de esgotar todas as abordagens do tema, dessa forma será descrito brevemente o que vem a ser: valores, crenças e pressupostos, as intuições e normas de comportamento e , relações de poder, a figura do fundador e a comunicação.

#### *2.3.4.1 Valores*

Conforme Freitas (1991 apud ALMEIDA, 1996, p.100) os valores de uma organização são aqueles que indicam quais são as informações que são consideradas importantes nos seus processos decisórios, bem como quais são as pessoas que são mais respeitadas, na mesma.

Segundo Tamayo e Gondim (1996), os valores têm por objetivo resolver três problemas:

- a) a conciliação de interesses individuais e do grupo;
- b) a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho e

c) a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural, que se caracteriza pela necessidade de produtividade e sobrevivência da organização que retira do meio a matéria-prima e realiza as trocas comerciais.

Em consoante com os autores, Mendes e Tamayo (1999), propõe três dimensões bipolares para o estudo dos valores organizacionais. Essas dimensões permitem o entendimento da cultura organizacional. Sendo elas :

a) Dimensão da autonomia e da conservação – A organização que privilegia a autonomia intelectual e afetiva é uma organização que enfatiza, respectivamente, a promoção e a proteção da independência de idéias e o direito do indivíduo procurar sua direção e promoção, além da independência do indivíduo de buscar experiência afetiva positiva. A organização que privilegia a conservação enfatiza a manutenção do status quo e as restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições.

b) Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária – A organização que prioriza a hierarquia enfatiza a legitimidade da ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos. Caso a organização não priorize o igualitarismo está enfatizando a transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.

c) Dimensão da harmonia e do domínio – A organização que privilegia a harmonia enfatiza o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. Privilegiado o domínio, a ênfase é buscar prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

Ainda conforme Mendes e Tamayo (1999), a classificação de uma organização nessas dimensões revela as prioridades axiológicas da organização, a sua base motivacional predominante, e a percepção dos trabalhadores dessas prioridades, fato que define a sua relação com a organização e o seu comportamento cotidiano em função da representação cognitiva que ele tem da organização.

Os valores fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamentos em função de seus interesses. Diante disso é fundamental que as organizações que estão inseridas no contexto

de internacionalização, busquem alinhar seus valores com os valores das pessoas da sua nova região de atuação.

#### *2.3.4.2 Crenças e Pressupostos*

Conforme Schein (1992), os pressupostos básicos e premissas são os valores subjacentes da natureza humana e tipicamente inconscientes sobre a verdade e realidade, em um tempo e espaço. Os pressupostos da cultura organizacional são aqueles valores, crenças, percepções e sentimentos, compartilhados pelo grupo que vão produzindo resultados positivos e se repetindo ao longo do tempo, vão sendo cada vez mais aceitos ou endossados e passam a ser cristalizados no nível do inconsciente, transformando-se em um pressuposto básico.

Ainda conforme o autor, crenças são as regras pelas quais as pessoas vivem e formam seus modelos mentais. As crenças são oriundas da educação, da cultura, do ambiente, do exemplo de pessoas que são importantes, das experiências e traumas do passado e de experiências repetidas. Nem sempre elas são fatos ou verdades, podendo limitar as ações e atitudes das pessoas.

#### *2.3.4.3 Instituições e Normas de Comportamentos*

Strachman (2000) define as instituições como regras e padrões de comportamento ou de interação entre pessoas, verificados em uma (ou parte de uma) sociedade, os quais adquirem alguma estabilidade, sendo, portanto, repetidos, ainda que por um breve período. Para o autor, as instituições estabelecem e restringem as escolhas e os comportamentos possíveis dos indivíduos, pelo menos em termos do que é socialmente apoiado, ou considerado aceitável e racional, o que não significa que esses indivíduos necessariamente tenham consciência de tais normas e regras, ou do seu significado e racionalidade. Elas refletem e assentam, ao mesmo tempo, a estrutura de valores da sociedade. Deste modo, prescrevem o comportamento e o desempenho esperado para certas funções sociais e situações, determinando juntamente com as formas de recompensa e estímulo, as sanções contra condutas desviantes, as motivações e o grau de confiança que se pode ter com relação a tais comportamentos e desempenho.

Nesta mesma linha, Freitas (1991 apud ALMEIDA, 1996, P. 102), diz que o sistema normativo é um importante componente da cultura organizacional, pois permite que pessoas de diferentes *backgrounds* e níveis educacionais se entendam e se relacionem de forma bem sucedida. Toda cultura tem maneiras de fazer as coisas, que são expressas em normas que estipulam “todo o comportamento que é esperado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (FREITAS, 1991 apud ALMEIDA, 1996, p.103).

Dentro do contexto de internacionalização o sistema normativo é extremamente relevante uma vez que estabelece padrão de condutas a serem seguidos pelos membros da organização, independente da sua cultura nacional.

#### 2.3.4.4 *Relações de Poder*

Conforme Srour (1998), a fonte do poder encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de comportamentos esperados ou no controle das ações dos outros.

O indivíduo ou o grupo dotado de poder pode influenciar o comportamento e os resultados de outras pessoas. Pode conseguir o que quer de acordo com seus interesses. Para que o poder exista, é necessário que alguém queira algo que está sob controle de outro. Existe, dessa forma, uma relação de dependência de indivíduos ou grupos em relação a outros. Este provavelmente é o aspecto mais importante do poder. Quanto maior a dependência de A em relação a B, maior o poder de B em relação a A. Essa dependência aumenta à medida que o controle de B sobre o que é desejado por A aumenta. O poder só pode ser exercido quando há consentimento das pessoas envolvidas na organização. (ROBBINS, 1999),



#### 2.3.4.5 *Figura do Fundador*

Para Daft (1999, p. 244), "a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial".

Os fundadores das organizações assumem papel fundamental tanto na criação da cultura na integração interna e adaptação externa da mesma. Essa função que fundador possui está intimamente relacionada com o porte da organização. Em organizações de grande porte normalmente as opiniões dos stakeholders delimitam o "poder" que o fundador assume, já nas de pequeno e médio porte este poder já se faz mais presente.

Neste sentido, Gonçalves (2000). afirma que: os líderes fundadores são capazes de 'impor' seus valores e pressupostos porque, de modo geral, eles são considerados legítimos pelos subordinados que consideram esse direito inquestionável, pois acreditam serem eles corretos, ou então simplesmente porque a correlação de forças lhes é desfavorável; eles têm poder de impor não só valores, símbolos, mitos, rituais, linguagem e relações de poder, como também determinadas dimensões contextuais como as tecnologias, a estrutura, a estratégia e os sistemas formais de planejamento, informações e controle.

Schein (1992), também considera a construção da cultura da organização uma das mais decisivas funções dos líderes e fundadores. Para ele as crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados. O empresário constrói a cultura através de três formas de atuação: a contratação de pessoas que pensem da mesma forma que ele, a socialização e doutrinação dos funcionários contratados segundo o seu modo de pensar, e a atuação exemplar como modelo a ser seguido pelos subordinados.

#### 2.3.4.6 Comunicação

Para Rosa (2002) a comunicação nas organizações define a cultura organizacional e ela é transmitida nas imagens das pessoas, objetos, nas linguagens utilizadas, na escrita, ou seja, em todas as relações. Portanto, a cultura organizacional deve ser tratada como comunicação.

Conforme Kramsch (1998, apud RIBEIRO, 2004a, p.8), os membros de uma comunidade ou grupo social não apenas expressam suas experiências; eles também criam experiências através da comunicação. O modo como as pessoas usam os meios impressos, falados ou visuais criam significados próprios que são compartilhados pelos grupos que pertencem.

Segundo Ribeiro (2004a) na análise das relações interculturais é importante relacionar elementos lingüísticos, como o idioma e fala com os extralingüísticos como gestos de mãos, comportamentos corporais, trocas de cartões, oferecimentos de presentes e atos de assinatura de protocolos de negócios. Essa relação auxilia a ter conhecimento prévio a respeito dos hábitos, costumes e crenças dos interlocutores de países diferentes origens.

Samovar; Porter; Stefani (1998 apud RIBEIRO, 2004a, p.10) dizem que a cultura nacional influencia o contexto da comunicação intercultural por esta razão ressaltam três aspectos a básicos que devem ser observados neste processo :

- a) a comunicação é governada por regras e tais regras prescrevem comportamentos pelo estabelecimento apropriado e respostas aceitáveis ao estímulo da comunicação nos vários contextos, dentro de cada cultura. As regras de comunicação cobrem comportamentos verbais (turnos de fala, volume de voz e formalidade da linguagem e não verbais (toque, contato do olhar) e elementos da paralinguagem;
- b) contextos específicos e regras apropriadas, tendo como exemplos adequações necessárias em contextos diversos como sala de aula, banco, tribunal, casamento, funeral, dentre outros. Os mesmos determinam quais regras aplicar nas ações comunicativas e
- c) as regras são culturalmente diferentes. Embora as culturas possam ter cenários sociais com denominações semelhantes, empregam-se regras diferentes para envio de enunciados, tempo de fala, língua, expressões não verbais e controle do fluxo de comunicação em cada cultura.

Neste sentido os autores concordam que para que a comunicação seja eficiente no processo de internacionalização os diligentes necessitam mais do que o conhecimento de idiomas. Eles devem ter o conhecimento dos valores, crenças e costumes que permeiam a experiência de vida do interlocutor estrangeiro para evitar, mal-entendido nos cenários interculturais de negociações.

## **2.4 Gestão versus Cultura Organizacional**

De acordo com Chevrier (1993 apud RIBEIRO, 2006b, p. 41), a envergadura internacional de numerosas empresas, bem como o caráter multicultural das sociedades contemporâneas, confrontam a administração com a diversidade cultural, implicando que os indivíduos provenientes de culturas diversas interajam no contexto de suas atividades profissionais.

Diante deste contexto Schein (2001), expressa que a cultura organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos, quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas, são influenciados pelos elementos culturais. Para Schein (2001, p. 30) “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional”.

Diante disso, fica claro que a forma que as organizações são geridas esta intimamente relacionada com a sua cultura organizacional.

Para Zaccarelli (1982) para que uma organização seja bem sucedida no seu processo de internacionalização é fundamental que ela tenha bons gestores conduzindo a operação. Ainda segundo o autor, a maioria dos problemas e casos de insucessos de empresas que se internacionalizaram para o Brasil estão diretamente relacionados à “má administração”.

Para Adler (1997 apud RIBEIRO, 2006b, p.42) diz que a dificuldade que marca a integração de culturas diferenciadas estão relacionadas aos valores, atitudes e comportamentos. Cada um de nós possui um conjunto de atitudes e crenças que funcionam como um filtro através do qual “enxergamos” situações gerenciais. Os gerentes transmitem respeito e confiança para seus empregados de maneiras diferentes, dependendo do seu *background* cultural. O estilo de gestão vai variar de acordo com os paradigmas que orientam suas ações. ( ADLER apud RIBEIRO, 2006b)

Neste mesmo sentido, Fleury e Fisher (1991) dizem que as dificuldades de se gerenciar uma organização com diferentes culturas, são devidas aos seguintes problemas:

- a) problema dos níveis: a cultura existe em uma variedade de níveis diferentes na empresa. Refere-se às crenças e pressupostos das pessoas dentro da organização. É muito mais difícil modificar manifestações de cultura;
- b) problema da infiltração: a cultura refere-se também aos produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, recompensas, socialização;
- c) problema do implícito: é difícil modificar coisas que são implícitas no pensamento e no comportamento das pessoas;
- d) problema do impresso: a história tem grande peso na administração presente e futura na maioria das organizações;
- e) problema do político: refere-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição do poder na empresa. Esses grupos de poder não estão dispostos a abandonar tais crenças;
- f) problema da interdependência: a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Ainda conforme as autoras para criar e manter a cultura a rede de concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível.

Diante disso, Wood Jr. (1992) considera que existem dois fatores-chave que os gestores devem se preocupar com a gestão eficaz das culturas nas organizações:

- a) Atentar para que as mudanças sejam construídas sobre as forças e os valores da organização e se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégica, sistemas de recompensa e sistemas de controle.
- b) A alta gerência deve manter informados todos os níveis nas organizações sobre as decisões, políticas e estratégias. Visando uma melhor comunicação e sinergia entre seus membros.

Como ressalta Porter (1999), é possível adicionar o conhecimento a respeito das crenças e de outros elementos culturais às ferramentas gerenciais aplicadas na estratégia de negócios internacionais. O autor acrescenta que é desejável saber acerca da cultura da organização, para estabelecer condições organizacionais apropriadas para bem administrar as mudanças decorrentes de estratégias e seus impactos.

## **2.5 Mudanças versus Cultura**

Para Wood Jr. (1992), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Ele considera também que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo o alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

A mudança é um fator intrínseco ao processo de internacionalização e deve ser gerido respeitando as diferenças culturais existentes na nova organização que se formou. Muitas empresas não obtêm êxito em seus processos de internacionalização por ignorar este fato ou simplesmente por forçar com que a mudança ocorra sem a adaptação cultural. Mesmo em situações em que os países apresentam proximidade cultural é relevante ressaltar que ainda sim existiram diferenças. É o que ocorre no caso do Brasil e da França.

## **2.6 Cultura Brasileira e Francesa**

Para Gomes (2007), a França tem uma história marcada por sucessivas invasões e batalhas que lhe conferem papel central no desenvolvimento cultural da civilização ocidental. A história deste país reflete na sua cultura que se destaca pelo forte sentimento nacionalista, individualista, imperialista, igualdade, fraternidade e de liberdade. Traços desta cultura também podem ser observados, em maior ou menor escala, em países que tiveram relação histórica com o país, como foi o caso do Brasil.

Conforme o autor a relação entre Brasil e França historicamente teve início no século XVI com disputa territorialista entre Portugal e França. Cessada a luta pela ocupação territorial, a influência francesa no Brasil se daria no campo das artes, dos costumes e das idéias. As consequências seriam profundas e duradouras. Seu marco foi a transferência da família real portuguesa para o Rio de Janeiro, em 1808, fugindo das tropas de Napoleão Bonaparte (1769-1821). Ao chegar ao Brasil, Dom João VI (1767-1826) iniciou um acelerado período de transformações. O esforço não foi apenas administrativo. Enquanto mandava abrir estradas, construir fábricas e organizar a estrutura de governo, dom João também se dedicava ao que o historiador Jurandir Malerba chamou

de "empreendimentos civilizatórios". Nesse caso, a meta era promover as artes e a cultura e tentar infundir algum traço de refinamento e bom gosto nos hábitos atrasados da colônia portuguesa.

A maior dessas iniciativas foi a contratação, em Paris, da famosa Missão Artística Francesa. Chefiada por Joaquim Lebreton (1760-1819), secretário perpétuo da seção de belas-artes do Instituto da França, a missão chegou ao Brasil em 1816 e era composta por alguns dos mais renomados artistas da época, incluindo o pintor Jean-Baptiste Debret (1768-1848), Auguste Taunay, escultor (1791-1687), e Grandjean de Montigny (1776-1850), arquiteto.

Foi no campo das idéias que os franceses mais ajudaram a transformar o Brasil. Elas estavam por trás da Inconfidência Mineira, da Revolta dos Alfaiates na Bahia, da Revolução Pernambucana de 1817, da Confederação do Equador, em 1824, e de inúmeros outros movimentos de rebelião. Nos Autos de Devassa da Inconfidência foi encontrada uma coleção de enciclopédias francesas na casa de um dos conspiradores. Isso num tempo em que a circulação dessas obras era reprimida. O movimento da independência, em 1822, foi tramado, em boa parte, dentro das lojas maçônicas, que tinham seu berço na França. As vésperas de sua independência, a cultura brasileira continuava dominada pelo autoritarismo e conservadorismo herdados da cultura portuguesa, mas estava inspirada pelos valores libertários e igualitários franceses (GOMES, 2007).

Retomando a perspectiva de cultura dentro das organizações vale ressaltar os estudos de Hofstede para entender as semelhanças e diferenças existentes nas culturas organizacionais do Brasil e da França.

Ao analisar cultura organizacional da IBM na França e no Brasil, Hofstede (2001) verificou que as diferenças e as semelhanças entre elas, como pode ser observado no Quadro 2:

Dimensões	Brasil	França
Distância do poder	Alta	Alta
Formas como os indivíduos interagem em grupos	Coletivista	Individualista
Masculinidade versus Feminilidade	Maior feminilidade do que masculinidade	Maior masculinidade que feminilidade .
Necessidade de controlar as incertezas	Alta	Alta
Orientação de Longo prazo versus Orientação de curto prazo	Longo Prazo	Curto Prazo

Quadro 2: Diferenças culturais entre Brasil e França conforme as dimensões de Hofstede  
Fonte: Criada pela autora

Apesar de aparentemente as duas sociedades apresentarem mais pontos em comum do que divergentes, elas se diferenciam na dimensão que mais impacta os relacionamentos, ou seja, a forma como os indivíduos se relacionam em grupo. Os valores familiares e dos grupos são pouco importantes para os franceses, em oposição aos valores dos brasileiros.

Já Motta e Caldas (1997) identificaram cinco traços brasileiros que podem ser analisados no âmbito organizacional: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Sucintamente, estes traços demonstram a tendência à uma busca e valorização dos relacionamentos pessoais, e uma forte flexibilidade e adaptabilidade nos processos de tomada de decisão.

Em consoante com o exposto pelos autores acima, Tanure (2007) diz que as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa. As decisões são tomadas mais rapidamente em decorrência da autoridade hierárquica e há intensidade da comunicação fora das horas de trabalho. As decisões brasileiras são mais rápidas e, com a participação de um número grande de pessoas e um conteúdo duvidoso de informações. Acrescenta, ainda, que a diferença de poder é tão grande que lembra a distribuição de renda nacional ou o passado escravocrata. A ambigüidade favorece os caminhos alternativos e incluem a criatividade e a inovação.

Com relação a França Tanure (2007) aponta que a cultura organizacional apresenta semelhanças com a brasileira. No entanto ela destaca que apesar da aparente semelhança cultural desses países ainda existe um abismo que separa seus modelos de gestão, uma vez que este recebe influências tanto econômicas quanto políticas de seus países de origem.

Dentro da mesma linha da autora Schneider, (1985) destaca alguns pontos referentes a cultura francesa. Para o autor, os dirigentes franceses provêm da elite social e das mesmas grandes escolas onde recebem uma formação baseada numa cultura centralizada herdada da história administrativa do país. Isso explica que eles têm uma visão piramidal da organização e um medo da incerteza. As empresas francesas possuem muitos departamentos, muitas pessoas e oferecem alto grau de aversão a riscos. Em consequência disto, os gestores delegam menos responsabilidade, usam mais indicadores de controle e limitam a criatividade do pessoal com várias regras.

### 3 METODOLOGIA

Conforme Menezes e Silva (2001) a metodologia tem como função mostrar “caminho” da pesquisa, ajuda na reflexão e instiga um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo. Nesta mesma linha, o presente capítulo foi desenvolvido vislumbrando levar o leitor a seguir os passos de como foi desenvolvido o estudo.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000), quanto aos fins e quanto aos meios de investigação tem-se:

- a) quanto aos fins, a pesquisa teve caráter descritivo. Descritivo, uma vez que buscou identificar e descrever as principais estratégias utilizadas pelas empresas. Conforme declara Richardson (1989, p.71) “os estudos de natureza descritiva propõem a investigar o que é, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal”. Assim, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo.
- b) quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi conduzida por meio de estudo de caso, apoiado por pesquisa bibliográfica, documental e entrevista.

Segundo Yin (2001), os estudos de caso contribuem para a identificação de fenômenos complexos, envolvendo grande número de variáveis e se constituem na estratégia preferida quando o “como” e/ou o “por que” são perguntas centrais. Para Yin, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (Yin, 2001, p.21).

Assim, assumindo-se que o foco do estudo é identificação dos fatores da cultura que influenciaram o processo de internacionalização, o estudo de caso permitiu examinar acontecimentos contemporâneos e relevantes, intrinsecamente ligados, possibilitando lidar com uma ampla variedade de evidências (YIN, 2001).



### **3.2 Escolha do caso**

A pesquisa foi constituída pela identificação de fatores culturais que influenciaram no processo de internacionalização de uma multinacional francesa para o Brasil. Segundo Vergara (2000) a seleção pode ocorrer por acessibilidade e por tipicidade. O presente trabalho foi desenvolvido na Pierre Martinet, devido à questão de viabilidade e acessibilidade a que esta empresa apresentou para a autora.

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

O sujeito da pesquisa foi o presidente, no caso o fundador da empresa. Esta escolha se deve ao fato dele ser o responsável pela área internacional e estratégica, da empresa estudada. Durante a entrevista o sujeito da pesquisa esteve acompanhado pelo assessor direto.

### **3.4 Coleta de Dados**

Para Godoy (1995, p.24), a pesquisa documental é “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas e/ou complementares”. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental possui algumas vantagens, como:

- a) permite o estudo de pessoa a que não se tem acesso físico;
- b) as informações permanecem nos documentos por longo período de tempo sem modificações;
- c) estudar longo período de tempo; e
- d) obtenção de informações sigilosas através de diários, autobiografia, dentre outros.

No presente estudo de caso, o levantamento dos dados foi realizado através de pesquisas documentais, bibliografias, jornais, artigos disponíveis em meio eletrônico e depoimentos.

De acordo com Triviños (1994) e Godoy (1995), quanto às técnicas para coleta dos dados primários, no estudo em questão fez-se uso de entrevistas pessoais semi-

estruturadas, através de roteiro pré-estabelecido de questões relativas aos objetivos do estudo (ver anexo) e, também, da técnica da observação não-participante, onde o pesquisador observa atentamente os comportamentos, eventos e interações sem, contudo, fazer parte do contexto que investiga.

Por fim, a análise dos dados primários coletados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. Para Lakatos e Marconi (2000, p.176), a análise de conteúdo consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens

As entrevistas foram precedidas de uma explicação sobre o objetivo da pesquisa, bem como foram guiadas por um roteiro que buscou explorar as questões de pesquisa e seus desdobramentos. As entrevistas foram gravadas, com o propósito de aproveitar o máximo de informação possível, já que seria difícil para o pesquisador registrar por escrito todas as informações que a gravação permite. Vergara (2000) recomenda este tipo de procedimento, caso o entrevistado permita.

Na observação simples, esclarece Vergara (2000) o entrevistador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar, sendo um espectador não interativo. Porém, como observa Yin (2001, p.115): “As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado”.

A coleta de dados foi desenvolvida com os seguintes objetivos:

- a) identificar os modos de entrada no mercado externo;
- b) averiguar as estratégias aplicadas;
- c) identificar o papel dos tomadores de decisões;
- d) examinar a influência da cultura e
- e) examinar as barreiras impostas pela cultura

O questionário utilizado como base para entrevista semi-estruturada pode ser consultado no Anexo A

### **3.5 Tratamento dos Dados**

Em função da natureza do problema proposto pela pesquisa, os dados foram analisados qualitativamente, procurando responder aos objetivos da pesquisa.

### **3.6 Limitações da Pesquisa**

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados.

Quanto à coleta de dados, os fatores limitadores são:

- a) possibilidade de defasagem ou erro nas informações obtidas por pesquisa bibliográfica;
- b) dados incompletos devido à possível existência de informações consideradas sigilosas;
- c) impossibilidade de entrevistar todos os envolvidos no processo de internacionalização;
- d) possibilidade de respostas incompletas, devido ao receio do comprometimento;
- e) limitação das respostas ao entendimento e à visão dos entrevistados quanto aos determinantes da adoção das estratégias.

O método de estudo de caso não permite generalizações para o universo, independentemente do número de casos estudados. No entanto, embora não se possa avaliar a frequência com que o fenômeno ocorre, pode-se estudar os processos e as tipologias respectivas. Yin (2001) observa que “estudos de casos, como experimentos, são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos”. Outra limitação decorre da subjetividade do entrevistador no registro e análise das informações.

### **3.7 Organização do Trabalho**

O trabalho divide-se em cinco partes. Após a introdução e a definição do objetivo geral e dos específicos, apresenta-se uma síntese da literatura consultada que deu embasamento teórico à pesquisa. No terceiro capítulo, informa-se a metodologia utilizada. No capítulo seguinte foi realizada a análise dos dados com base na metodologia “análise de conteúdo”, que segundo Gil (1995), é o método mais indicado quando se necessita analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo envolvido. Por fim, apresentam-se as principais considerações sobre o estudo. O trabalho busca sugerir possíveis melhorias para organização bem como futuros estudos na área.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 História

O conhecimento a história dos fundadores das organizações é importante para o entendimento de como eles atuam no mercado, dos seus valores, da sua gestão e principalmente da sua cultura. Por esta razão é pertinente ter um conhecimento sucinto da vida do seu fundador, Pierre Martinet, bem como de alguns fatos históricos que marcam sua trajetória.

Pierre Martinet nasceu em 1947, na cidade de Bresser no Sul da França. Na infância o filho de agricultores francês, já demonstrava aptidão para culinária e uma capacidade empreendedora inata. Durante a sua infância não teve muito ensejo de estudar, pois tinha que trabalhar para ajudar a família a se recuperar dos problemas financeiros que surgiram no período pós-segunda guerra mundial.

Em 1961, aos quatorze anos de idade, Pierre Martinet já trabalhava no setor de alimentos, com tortas, e abriu seu primeiro negócio. Com o passar dos anos, ele adquiriu não só experiência técnica como conhecimentos práticos de administração, que foram úteis ao longo de sua trajetória empreendedora. Entre a década de 60 e 70 o mundo assistiu uma verdadeira revolução nos hábitos alimentares, o crescimento da demanda por alimentos prontos modificou as bases do consumo e de produção neste setor. Segundo Diez Gracia (2003), essa revolução decorreu da conjunção de diversos fatores, sendo os mais relevantes a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, aumento da urbanização, avanços tecnológicos e industrialização. Seguindo a nova tendência do setor, Pierre Martinet, em 1977, inaugurou a empresa Pierre Martenet S.A, na cidade de Lyon no sul da França.

A empresa, desde o início, foi presidida e administrada pelo seu fundador que se baseou no tripé qualidade, conhecimento culinário e criatividade, para satisfazer seus clientes. A base de sustentação deste tripé foram as estratégias de diferenciação de seus produtos e de expansão de mercados, por meio da internacionalização que iniciou em 1981 na Bélgica.

Na década de 90 ocorreram muitas mudanças no consumo mundial, fatores como qualidade e acessibilidade, passaram a ser determinantes para se obter vantagem competitiva no mercado. Contudo, para aumentar a sua participação no varejo, no ano de 1991 a empresa resolveu inovar suas receitas, adotando novos ingredientes, que as tornou mais saudáveis e também modificou suas embalagens. Em 1994, a Pierre Martinet aumentou seus investimentos em publicidade por meio de anúncios televisivos em canais de esportes e tornou-se patrocinador de uma das melhores equipes de rugby da França, le Club Sportif de Bourgoin-Jaillieu. Outro grande investimento que a empresa fez neste mesmo período foi a parceria com o renomado chefe de cozinha internacional Guy Savoy, para a elaboração de suas novas receitas.

Entre 1996 e 1997, empresa efetuou a compra das empresas Francesas Louis Lenoine e da Randy, com isso ela passou de especialista em saladas a especialista de tortas. O seu mix de produtos se estendeu de saladas, a tortas salgadas, embutidos e a pastelaria. Ainda em 1996 a empresa obteve a Certificação ISSO 9002.

No ano de 1998, aumentou a sua participação internacional com a sua entrada no Canadá. Nos anos que sucederam, de 2000 a 2002, a Martinet cria o serviço Martinet Conselhos e Nutrição, em parceria com a agência Sprim Box, demonstrando o compromisso da empresa com a transparência e as exigências dos consumidores. Ainda neste mesmo período personalizou sua marca, por meio da criação de um novo logotipo, com o objetivo de fortalecer a relação de confiança com seus consumidores.

Em 2003, a empresa decidiu se internacionalizar para o Brasil e também obteve a certificação ISO 9001 - versão 2000. Outra inovação que ocorreu naquele ano foi o lançamento de refeições em numa única embalagem, contendo 1 salada e 1 torta salgada. Entre os anos de 2004 a 2006, a Martinet investiu em campanhas publicitárias e lançou novas receitas.

Na atualidade a Pierre Martinet continua se baseando no mesmo tripé que impulsionou o seu crescimento e busca novas estratégias para expansão.

#### 4.1.1 A empresa na França

A Pierre Martinet francesa é uma sociedade anônima, multinacional de grande porte. Sua sede está localizada na cidade de Lyon, a empresa possui nove escritórios administrativos na Europa, um centro de distribuição no Canadá e uma filial no Brasil. Hoje ela possui 1.500 colaboradores diretos na sua matriz.

A empresa atua no setor de alimentos, atendendo as classes A e B com um mix de produtos variados composto por: saladas, tortas, tabules e massas. A missão da Pierre Martinet é satisfazer consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas. E a sua visão é ser reconhecida mundialmente por sua competitividade em soluções de alimentação prática saudável.

Segundo o jornal da empresa Martinet Contact (2007), a empresa vem se destacando no mercado europeu e já é vista com uma das marcas mais lembradas e conhecidas pelos consumidores franceses. Segue abaixo os resultados da pesquisa realizada, em 2007 pela empresa.

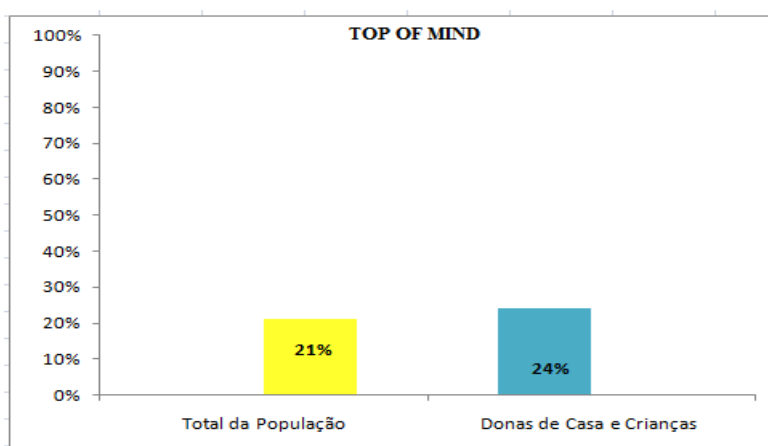


Gráfico 1: Top of mind

Fonte: Adaptado pela autora do jornal Martinet Contact. Disponível em: [http://www.martinet.fr/fichiers\\_com/PM\\_Contact\\_47\\_Nov07.pdf?lang=fr](http://www.martinet.fr/fichiers_com/PM_Contact_47_Nov07.pdf?lang=fr)  
Acesso em: 02 jun 2009

Conforme o Gráfico 1, a empresa identificou que 21% da população total pesquisada e 24% das donas de casa e crianças, consideram a marca Pierre Martinet a primeira mais lembrada no ano 2007, no seu ramo de atuação. A pesquisa foi realizada, em parceria com a empresa e consultoria Ipsos, com uma amostra de 5 mil entrevistas que representam uma amostra da população adulta francesa de todos os níveis

socioeconômicos. Além do índice de lembrança da marca, a pesquisa elucidou o índice de conhecimento da mesma, conforme demonstra o Gráfico 2:

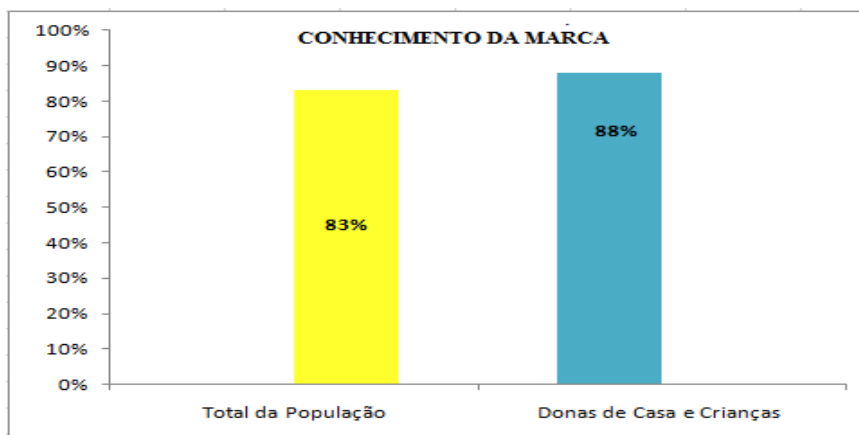


Gráfico 2: Conhecimento da Marca

Fonte: Adaptado pela autora do jornal Martinet Contact. Disponível em: [http://www.martinet.fr/fichiers\\_com/PM\\_Contact\\_47\\_Nov07.pdf?lang=fr](http://www.martinet.fr/fichiers_com/PM_Contact_47_Nov07.pdf?lang=fr)  
Acesso em: 02 jun 2009

Este gráfico demonstra que 83 % da população total dos entrevistados conhecem a marca e que 88 % das donas de casa e crianças também conhecem a marca.

A Pierre Martinet utiliza a estratégia de baixo custo e de diferenciação para se consolidar e expandir nos mercados. A estratégia de baixo custo aplicada pela empresa é viabilizada pelo fato de dela deter o domínio da sua cadeia de valores. A empresa produz a maioria dos seus insumos e o que não produz ela tem uma relação de parceria com os seus fornecedores. Esta relação de parceria também ocorre na sua cadeia de logística, na qual a distribuição de seus produtos no mercado é realizada por um de seus parceiros. Já com relação a diferenciação de produtos, ela a faz seguindo a mesma linha citada anteriormente, ou seja, ela agrega valor a seus produtos por meio de insumos diferenciados e saudáveis.

A empresa busca sua expansão de mercado por meio da internacionalização de suas atividades com será descrito a seguir.

#### **4.2 Internacionalização na Pierre Martinet**

A limitação que o mercado francês apresentou para o crescimento da Pierre Martinet no país, culminou no processo de internacionalização da empresa. Fatores

econômicos e sociais foram relevantes para o processo de internacionalização da empresa, contudo o papel do empreendedor foi determinante para esta operação. Ela iniciou suas atividades internacionais com a expansão de seus negócios para países vizinhos e gradativamente migrou para aqueles que possuem afinidades culturais. É importante ressaltar que a importância do Pierre Martinet neste processo não se restringe apenas ao planejamento da operação, ela se estende para o âmbito da execução e operacionalização

Após iniciado as exportações de comidas prontas para Bélgica, em 1981, ela não somente expandiu o número de países para os quais ela exportava; Espanha, Itália, Alemanha e Suíça, respectivamente; como o mix de produtos exportados. No final da década de 80 ela já era tida na Europa como uma significativa exportadora de saladas, tortas e quiches.

No ano de 1998, a Pierre Martinet mais uma vez buscou novos mercados fora de seu território, mas desta vez o processo foi diferente o que implicou em grandes mudanças na organização. O seu novo alvo foi o Canadá, redundando em uma forma diferente de negociação onde envolveu o sistema de parceria. No Canadá assim com na Europa a empresa ofereceu os mesmos produtos que eram consumidos no mercado francês.

O processo de internacionalização da organização principio-se na Bélgica, 1981. Esse processo tem uma correlação positiva com a diferenciação que a empresa adota, pois foi diante do desafio que encontrou para se consolidar no mercado externo que resolveu adotar esta segunda medida. A Pierre Martinet se diferencia no mercado não só através da estratégia de baixo custo mas por seus produtos que possuem ingredientes que são considerados saudáveis e exóticos, sendo que muitos deles foram importados de regiões tropicais . Dentro desta perspectiva, em 1983 o Pierre Martinet faz a primeira viagem ao Brasil em busca de matérias-primas, e inicia a importação do focinho de porco. O focinho de porco era um dos ingredientes principais das saladas da Pierre Martinet, foi como este ingrediente empresa se consolidou no mercado europeu. Ainda sob a ótica de expansão ela lança, três anos mais tarde, a sua primeira linha de salada em embalagens práticas, visando atender as necessidades de pessoas que fazem refeições rápidas.

Os clientes franceses são conhecidos mundialmente pelo seu gosto refinado pela gastronomia e pelo seu paladar exigente. Para atender tal demanda, a Martinet recorreu inúmeras vezes à países tido como fontes de matérias primas exóticas, por exemplo, Brasil e Marrocos. Segundo dados fornecidos pelo Pierre Martinet no inicio da década de 80, a empresa começou a importar do Marrocos sêmola para a fabricação de seus tabules. Já o



Brasil foi por muitos anos o maior fornecedor de matérias primas para a empresa e essa relação foi fortalecida pelo gosto peculiar dos europeus pelo focinho de porco. A importação de matérias primas para a produção de saladas teve início no ano de 1983, com o pimentão. A importação do focinho de porco iniciou-se nos anos 90 e foi largamente utilizada pela francesa Pierre Martinet, em suas saladas durante essa década. Na década seguinte surgiu um grande interesse da empresa por outra commodity brasileira, o palmito pupunha. Essa relação de fornecimento foi determinante para a expansão da empresa para o Brasil, que veio se tornar realidade no ano de 2004. A figura a seguir demonstra os atuais pontos de atuação da empresa no mundo.

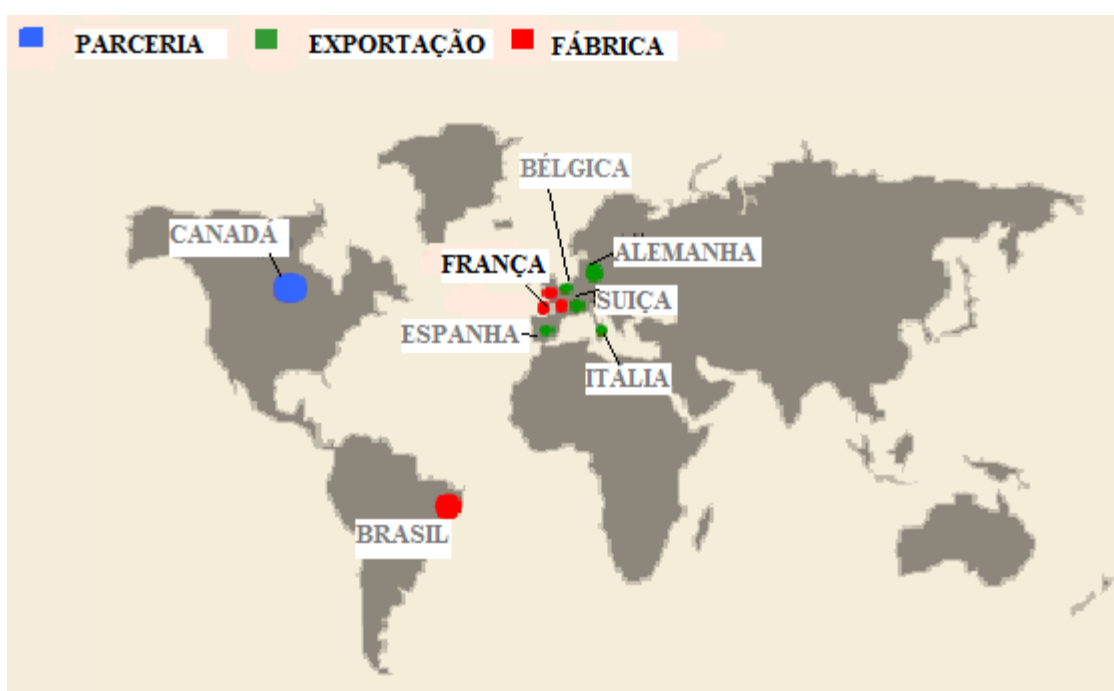


Figura 1: Países que a Pierre Martinet mantém relações comerciais

Fonte: Adaptado pela autora de Pierre Martinet. Disponível em: <http://www.martinet.fr/fr/>

Acesso em : 4 ago 2009

Conforme o mapa, os únicos países nos quais a Pierre Martinet possui capacidade instalada são a França e o Brasil. O processo de internacionalização para o Brasil foi o mais complexo de todos, pois envolveu diversas variáveis que serão analisadas adiante. Contudo, antes de explicar como foi o processo de internacionalização para o Brasil em si é importante ter uma visão geral do panorama econômico, político e social em que este se inseriu.

#### 4.2.1 Panorama das variáveis no Brasil

A implantação do Plano Real em 1994 trouxe uma rápida aceleração nas alterações estruturais nos hábitos alimentares dos brasileiros. A queda abrupta da inflação e a estabilidade de preços proporcionaram um aumento do poder aquisitivo, favorecendo o planejamento do consumo familiar intertemporal e possibilitando uma recomposição nas cestas de consumo. Um amplo contingente de consumidores foi incorporado ao mercado, ao mesmo tempo em que, alguns segmentos da população elevaram seu padrão de consumo, migrando para alimentos mais sofisticados. Assim, há o surgimento de um consumidor mais exigente e atuante, reduzindo o abismo que nos separa dos países mais desenvolvidos.

Conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Ipea (2008) as mudanças econômicas adotadas por vários países em desenvolvimento, até mesmo o Brasil, representaram importante estímulo para a atração de Investimento Direto Externo (IDE) de multinacionais em razão da rápida expansão do consumo que se seguiu à queda das taxas de inflação decorrente do sucesso dos planos de estabilização em vários países da América Latina. Entre essas mudanças, destacam-se:

- a) o início da concessão de financiamentos do BNDES a Empresas Multinacionais (EMNs) a partir de 1991;
- b) redução do poder regulatório do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), responsável pela aprovação de acordos de transferência de tecnologia;
- c) autorização, em 1991, para que as EMNs passem a usar lucros financeiros para constituir aumento de capital registrado;
- d) permissão, em 1991, para pagamento de royalties das EMNs para suas matrizes;
- e) redução do Imposto de Renda (IR) sobre remessas; e vi) eliminação da separação constitucional entre empresas nacionais e estrangeiras em 1995.

Conforme a Associação Brasileira de Bebidas e Alimentos, ABIDA, o setor de alimentos é o ramo industrial em segunda colocação em termos de produção no Brasil, estando atrás apenas do setor petroquímico Além deste fator a relação entre a balança

comercial nacional também se mostra favorável aos investidores. No ano de 2007, as importações totalizaram 2% das exportações nacionais. Após a análise global dos indicadores de desempenho das empresas do setor de alimentos muitos teóricos concluem que o setor tem se mostrado uma possível fonte de alavancagem de recursos para o empreendedor em si bem como uma fonte de desenvolvimento para o país.

Além dos fatores políticos e econômicos existem fatores demográficos e sociais que atraem anualmente investidores para o Brasil. Sendo os mais relevantes a heterogeneidade da população, as mudanças na pirâmide etária e na constituição familiar. (ABIDA, 2008).

#### 4.2.2 Internacionalização para o Brasil

O empresário Pierre Martinet inaugurou sua filial no Brasil em 10 de julho de 2004. Conforme o Pierre Martinet apesar de todo o cenário político, econômico e social do Brasil ter sido favorável a internacionalização da empresa para o país não foram estes fatores o que motivaram investir no país.

O Brasil tem vários atrativos políticos, econômicos e sociais que atraem anualmente inúmeros investidores externos, porém no caso da Pierre Martinet o que motivou a sua entrada foi a longa relação que ela teve com o país. Nesta região sempre tivemos acesso as matérias primas e pudemos confiar nos seus fornecedores. Esse processo foi um passo natural que a empresa tomou. Na época não sabia muito a respeito da situação econômica do Brasil e nem por isso deixei de acreditar que a decisão certa seria de investir diretamente (SR. PIERRE MARTINET).

A entrada da empresa no Brasil não foi planejada minuciosamente e nem tão pouco envolveu estudos profundos a respeito dos riscos envolvidos e do mercado, ou seja, ocorreu de uma forma oportunista e gradativa. Em 1994 a Pierre Martinet iniciou a importação de palmitos pupunha de uma pequena empresa, Palmito Guadalupe, localizada na cidade de Anápolis, interior de Goiás. A Palmito Guadalupe, fora criada pelo agricultor Anísio Ferreira na década de 80. Essa pequena empresa familiar, não empregava tecnologia de ponta em sua produção e era composta por 48 colaboradores, sendo a maioria deles membros da família Ferreira. A produção da empresa basicamente se voltava para o consumo de seu maior comprador, a Pierre Martinet. Até o ano de 2002 a Pierre Martinet importava palmitos pupunha da empresa, mas não tinha nenhuma intenção de estabelecer nenhum tipo de parceiro ou até mesmo de adquirir a empresa. Em 2003, com o falecimento de seu fundador, a Palmito Guadalupe incorreu em grandes problemas

financeiros. A empresa ficou sem o seu administrador e não havia nenhum sucessor preparado para assumir sua posição. Essa situação influenciou diretamente na Pierre Martinet, pois havia um o risco iminente de ela perder um dos seus maiores fornecedores e com isso ter que remanejar toda a sua produção. Diante disto o Pierre Martinet iniciou negociações com a empresa para tentar reverter essa situação.

No início das negociações os herdeiros, Luciana e Gilamar, da Guadalupe relutaram em aceitar qualquer tipo de ajuda externa para solucionar seus problemas. Passado seis meses, eles perceberam que seria inviável manter a empresa se nenhuma atitude fosse tomada e com isso acabaram aceitando a proposta do Pierre Martinet de formar uma joint-venture.

Conforme o Pierre Martinet, essa transação apesar de não ter sido planejada, garantiu direito da empresa acesso ao palmito pupunha do Brasil e abriu um novo mercado. Para a Pierre Martinet isso implicou não só em uma grande movimentação financeira, 14 milhões de euros como em um processo de adaptação cultural e social ao sistema brasileiro, como será detalhado nos próximos tópicos.

A formação desta joint-venture foi um processo gradual, no qual a palmito Guadalupe continuo detendo o direito de 30% sobre a propriedade da nova empresa. Ficou acordado entre as partes que:

- a) a Pierre Martinet teria o direito de usar o seu nome nas marcas produtos que seriam produzidos pela a nova empresa, uma vez que a empresa é sócia majoritária da nova empresa,
- b) que o sócio majoritário, ou seja o Pierre Martinet presidiria a empresa,
- c) que os antigos colaboradores da Palmito Guadalupe continuariam trabalhando na nova empresa, sem nenhuma mudança de cargo que implicasse em prejuízos financeiros para os mesmo,
- d) que nenhuma das partes teria o direito de venda do estabelecimento original em que a empresa se formara, ou seja a antiga fabrica de palmitos Guadalupe,
- e) que a sede da empresa continuaria na mesma localização,
- f) os equipamentos e tecnologias necessários para a nova produção seriam fornecidos pela Pierre Martinet,

- g) que as receitas oriundas da nova empresa seria dividida entre os sócios conforme as porcentagens que cada uma assumiu no contrato legal da empresa,
- h) e que o contrato poderia ser revisto uma vez que uma das partes se sentisse lesada ou desinteressada na parceira.

Sendo assim em 2004, com a consolidação da joint-venture a Pierre Martinet se inseriu no mercado brasileiro, com o nome de Pierre Martinet LTDA.

#### 4.2.3 A empresa no Brasil

A Pierre Martinet do Brasil é uma empresa limitada, de pequeno porte e que atua no setor de alimentos. Ela é composta por 85 colaboradores e suas instalações se dividem entre a fábrica em Anápolis e seus escritórios, São Paulo e Brasília. Seus produtos são elaborados com o mesmo controle de qualidade estabelecido no mercado europeu, entretanto o mix é de reduzido, para atender o mercado brasileiro. Ele é composto por diferentes tipos de saladas, tabules e massas, como, por exemplo, os que seguem nas figura 2:



Figura 2: Produtos fornecidos pela empresa: salada, macarrão e tabule  
Fonte: Adaptado pela autora de Pierre Martinet do Brasil. Disponível em:  
<http://www.martinetdobrasil.com.br/> Acesso em: 4 ago 2009

Em sua carteira constata grandes empresas varejistas como Carrefour, Wall Mart, Pão de Açúcar, Varandas, Empório, Casa Santa Luzia e Grupo Accor.

No Brasil a empresa também opera com as mesmas estratégias adotadas pela sua matriz, baixo custo e diferenciação e atende os mesmos segmentos, classe A e B. Entretanto, sua marca não possui o mesmo reconhecimento que tem no mercado europeu e nem detém a mesma fatia de mercado. Seus concorrentes diretos são todas as empresas que oferecem produtos semelhantes aos da empresa. Esse fator restringe o número desses concorrentes, pois a empresa tem como diferencial o fato de não adicionar conservantes

em seus produtos, embalagem a vácuo e sabores únicos no mercado. Já com relação aos concorrentes indiretos são muitos e de grande porte, como a Sadia e Perdigão. A empresa no Brasil tem como missão satisfazer consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas. E a sua visão é ser reconhecida nacionalmente por sua competitividade em soluções de alimentação prática saudável. Para atingir essas metas a empresa vem implementado melhorias na gestão das variáveis culturais, inertes ao processo de internacionalização.

### **4.3 Cultura**

Conforme o senhor Martinet, os fatores culturais sempre foram relevantes em suas decisões de internacionalização. Não obstante, os primeiros países em que a empresa se internacionalizou possuem não só uma proximidade geográfica com a matriz, como uma proximidade cultural. O mesmo ressalta que tal estratégia visa diminuir os riscos e a distância psíquica que são inerentes ao processo de internacionalização.

O senhor Martinet acredita que a diversidade cultural é um fator que oferece vantagens competitivas, entretanto ela deve se aproximar da sua cultura natal, para que isso se torne realidade. “Muitos países latino americanos e africanos sofreram influências culturais francesas e o Brasil é um deles. Isso também motivou a Pierre Martinet a iniciar suas atividades no Brasil” ( SR. MARTINET).

A seguir destaca-se cada um dos fatores da cultura brasileira que são relevantes para a formação da cultura organizacional da Pierre Martinet do Brasil, ou seja, os valores, as crenças e pressupostos, intuições e normas de comportamento, as relações de poder e a comunicação.

#### 4.3.1 Valores, crenças e pressupostos

Conforme foi ressaltado anteriormente, com a formação da joint-venture nenhum dos colaboradores que faziam parte da empresa de Palmito Guadalupe teve que sair da empresa e com isso a maioria deles continuou realizando as mesmas funções. Atualmente, 95% dos colaboradores da empresa são brasileiros. Contudo, os cargos estratégicos são ocupados primordialmente por franceses, sendo somente um diretor brasileiro. Segundo o

senhor Martinet, a decisão de ter gestores franceses dirigindo a empresa, visa manter os padrões de qualidade e eficiência estabelecidos na matriz. Para o senhor Martinet, as diferenças observadas na Pierre Martinet francesa e na brasileira, podem ser verificadas através da análise da história de vida de seus colaboradores, nas suas crenças, valores e pressupostos. Os colaboradores da Pierre Martinet, em sua grande maioria, possuem um baixo nível de escolaridade, são gregários, apresentam informalidade no modo de se vestir e comunicar, são religiosos, flexíveis, imprudentes, pouco pontuais e apresentam uma dificuldade de aprendizagem, que chega até a ser vista pelo fundador como uma forma de protesto ao fato da empresa ter mudado. Já os gestores franceses, são pessoas muito formais, rígidas, pontuais, intolerantes, com um alto grau de escolaridade e prudentes.

Os colaboradores brasileiros têm uma preocupação excessiva com as relações familiares e muitas vezes são negligentes no trabalho. No ano de 2008, cada funcionário apresentava em média três faltas no trabalho por motivos familiares, o que jamais aconteceria na França. A ausência de um funcionário ao trabalho por esse motivo na nossa cultura é aceita somente em casos de extrema urgência, mas aqui no Brasil qualquer contratempo se torna urgente. (SR. PIERRE MARTINET).

Os franceses sempre partem do pressuposto de que todas as situações devem ser planejadas e executadas detalhadamente e de forma rigorosa, já os brasileiros são mais generalistas e flexíveis com relação a prazos e detalhes.

Nossos clientes brasileiros são mais tolerantes com relação a atrasos nas entregas que os europeus. Quando atrasamos as entregas na Europa, em algumas horas temos que modificar a negociação dos preços, caso contrário, perderemos o cliente. O mesmo não ocorre no Brasil e isso nos oferece maior flexibilidade nas operações sem incorrer em grandes riscos. (SR. PIERRE MARTINET).

As crenças, valores e pressupostos têm uma relação de causa e efeito sobre o comportamento e atitudes dos seres humanos e por esta razão é necessário entender o processo como um todo. Contudo pode-se inferir a partir do exposto que as diferenças entre os pressupostos, crenças e valores das duas culturas podem coexistir, de forma benéfica, uma vez que haja respeito e esforço de ambas as partes em alcançar os objetivos comuns da organização. A seguir são descritos os impactos que estes causam sobre o comportamento e atitudes dos mesmos.

### 4.3.2 Comportamento e atitudes

A forma com que os colaboradores brasileiros se comportam na Pierre Martinet do Brasil, bem como suas atitudes muitas vezes são incompreendidas pelos gestores franceses e vice-versa. Os brasileiros são pessoas tem atitudes mais espontâneas e se relacionam de forma mais pessoal, sentimental e informal. Já os franceses, mantêm uma postura austera e não demonstram sentimento diante das situações. Essas diferentes formas de comportamento podem ser identificadas em situações simples, conforme relata o senhor Martinet:

Quando um colaborador francês tem problemas com outro colaborador eles não modificam sua postura no trabalho e continuam a realizar suas tarefas normalmente. Mas quando isto ocorre com os brasileiros, eles tendem a ser mais emotivos e acabam negligenciando suas tarefas profissionais. Não é incomum, um colaborador brasileiro receber críticas de seus gestores e isso vir a ser uma questão pessoal. (SR. PIERRE MARTINET).

Contudo, os franceses, devido a sua postura extremamente, impessoal negligenciam as necessidades de alguns clientes e funcionários, pois adotam um comportamento inflexível diante das situações.

Nas negociações com os clientes, sempre procuro ter um membro francês e um brasileiro na equipe, pois quando a equipe é formada somente por franceses dificilmente chegamos a um bom acordo. Os franceses são inflexíveis demais para a realidade brasileira e acabam comprometendo os negócios. (SR. PIERRE MARTINET).

O senhor Martinet ressalta que o comportamento flexível dos brasileiros é muito benéfico para criar soluções criativas na empresa e para manter o clima organizacional positivo. Mesmo a Pierre Martinet sendo uma empresa na qual o processo decisório é muito centralizado, conforme explicitado a seguir, o comportamento dos brasileiros cria soluções originais para as diversas situações que a empresa enfrenta no país.



### 4.3.3 Relações de poder

A forma com que os brasileiros lidam com as relações de poder é semelhante a francesa. A análise do organograma parcial da empresa demonstra como são estabelecidas estas relações na figura 3.

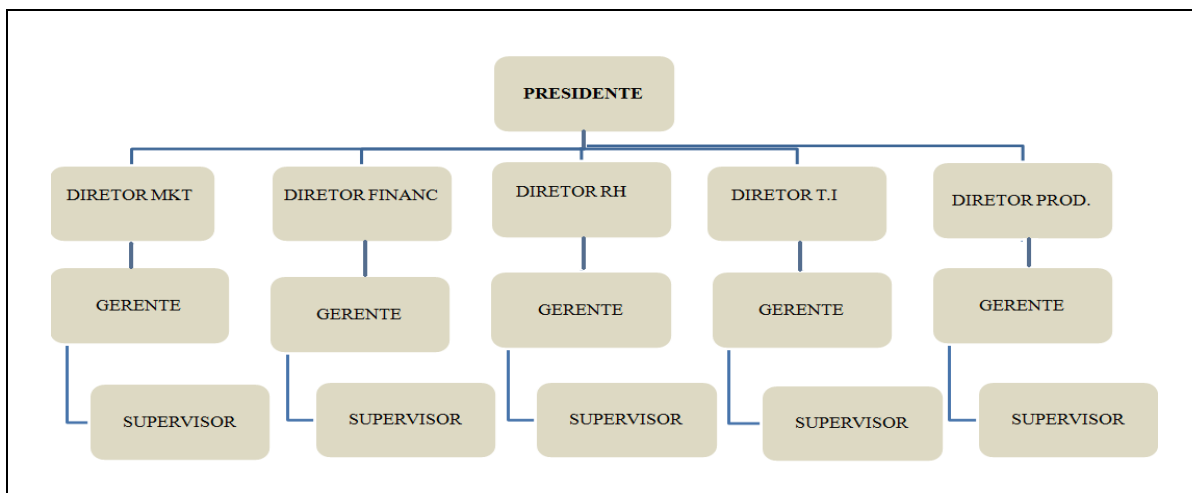


Figura 3: Organograma parcial da empresa

Fonte: Criado pela autora

O organograma da empresa demonstra que todos os níveis respondem de forma direta ou indireta ao presidente e também pode-se inferir que o poder de decisões é centralizado no mesmo. A hierarquia estabelecida na Pierre Martinet relata que o índice de distância de poder é alto, a empresa possui uma estrutura verticalizada e os colaboradores responsáveis pela parte operacional são subordinados a poucos gerentes e diretores. Neste mesmo sentido está definido o processo decisório.

As decisões estratégicas na organização, em sua grande maioria, estão centralizadas no presidente fundador, as decisões operacionais ficam a cargo dos gerentes e se forem de origem rotineira podem ser decididas pelos próprios colaboradores.

As reuniões que envolvem decisões estratégicas dificilmente são realizadas na presença de colaboradores brasileiros. Preferimos comunicar as decisões depois que elas foram aprovadas. Como isso temos um menor número de pessoas envolvidas neste processo, diminuimos o tempo das reuniões e evitamos controvérsia. (SR.PIERRE MARTINET).

Essa hierarquia de tomadores de decisão segue a linha da matriz francesa na qual o principal tomador de decisão é o presidente, o senhor Pierre Martinet. O processo decisório por ser altamente centralizado muitas vezes acaba sendo enviesado, pois somente algumas pessoas tomam decisões e muitas executam. Essa situação também denota como é realizado o processo de comunicação na empresa.

A centralização do poder na Pierre Martinet desencoraja seus colaboradores a adotarem um comportamento mais proativo e comprometido com as metas da organização. Por esta razão é importante que haja uma horizontalização no organograma da empresa e conseqüentemente uma maior participação dos colaboradores no seu processo decisório.

#### 4.3.4 Comunicação

A comunicação é um fator mais crítico para a cultura da organização, uma vez que os colaboradores franceses não possuem fluência no idioma português nem os brasileiros em francês, com exceção do diretor brasileiro e do senhor Martinet. Diante deste contexto fica explícito que ela não ocorre de forma eficaz.

O processo de comunicação na Pierre Martinet pode ser verificado através da forma com que os funcionários se relacionam entre si, dos informativos expostos nos quadros da empresa, no processo decisório, nos documentos e na linguagem. A maioria dos informativos da empresa são traduzidos para o português pelo diretor brasileiro e o mesmo assume a tarefa de auxiliar na comunicação entre os níveis hierárquicos mais baixos e altos, ou seja, ele tem a função de intermediado na maioria das situações da empresa. Ao verificar os elementos da comunicação escrita também é possível inferir que ela também ocorre com uma certa dificuldade, como demonstra a figura 4.

range jour de facturation des taxes : 2.712760		Fret restant à la charge de Martinet France								transports terrestres répartis à la valeur d'achat			
	Qté	Prix	Valeur marchandises		Transport France réparti à la valeur		Fret restant au Kg de dédouanes		Transport Brésil réparti à la valeur	Acréscimo réparti au poids		Valeur CIF RS	
			€	RS	€	RS	€	RS		€	RS		
	Kg - M <sup>3</sup> - Pce	€	€	RS	€	RS	€	RS	RS	€	RS	Valeur RS + Acréscimo	
001	Épices B3	300.27	2.900	870.78	2.362.23	28.30	76.77	17.81	48.32	118.35	2.75	7.45	2.369.67
	Épices M9	20.48	4.590	93.98	254.95	3.05	8.29	1.21	3.29	12.77	0.19	0.51	255.45
002	Moutarde à l'anc	100	0.750	75.00	203.46	2.44	6.61	5.93	16.09	10.19	0.91	2.48	205.94
	Moutarde de Dij	335	0.560	187.60	508.91	6.10	16.54	19.87	53.91	25.50	3.06	8.31	517.22
004	Kit serviette Neu	38.000	0.046	1.748.00	4.741.91	56.81	154.11	7.84	21.27	237.57	1.21	3.28	4.745.18
	Kit serviette Mar	3.400	0.046	156.40	424.28	5.08	13.79	0.70	1.90	21.26	0.11	0.29	424.57
003	Couscous Ext M	9.000	0.892	8.028.00	21.778.04	260.91	707.79	533.87	1448.27	1091.09	82.28	223.20	22.001.24
005	Élévateur à color	1	7.600.00	7.600.00	20.616.98	247.00	670.06	17.62	47.79	1032.92	2.72	7.37	20.624.34
006	Film supérieur R	3.420	0.2809	960.68	2.606.09	31.22	84.70	13.70	37.15	130.57	2.11	5.73	2.611.81
007	Film inférieur L2	6.779	1.280	8.677.12	23.538.95	282.01	765.02	288.77	783.36	1179.31	44.50	120.73	23.659.67
008	Huile d'olive Brod	1.832	2.974	5.448.37	14.780.12	177.07	480.36	108.67	294.80	740.49	16.75	45.43	14.825.55
	<b>TOTAL</b>			<b>33.845.93</b>	<b>91.815.89</b>	<b>1100,00</b>	<b>2984,04</b>	<b>1016,00</b>	<b>2756,16</b>	<b>4600,00</b>	<b>156,58</b>	<b>424,76</b>	<b>92.240,66</b>
													Valeurs de factur écart avec c

Figura4: Orçamento parcial da Pierre Martinet do ano de 2008

Fonte: Adaptação da autora dos documentos internos da Pierre Martinte

Essa planilha contém o orçamento anual da empresa e é elaborada pelo diretor financeiro, francês. O diretor possui pouco domínio do idioma português, contudo ele tenta traduzir os tópicos para o idioma. Essa planilha não fica restrita ao seu departamento, o departamento de produção e de marketing além de fornecerem dados para a construção da mesma eles também a utilizam para executar suas rotinas de trabalho.

O departamento de produção e o de marketing trabalham com dados oferecidos pelo de finanças e vice-versa. Contudo, a comunicação deficiente entre eles tem nos ocasionado problemas com nossos clientes. No ano de 2008 um dos nossos maiores clientes, Carrefour, cancelou alguns pedidos com a empresa, pois não estávamos enviando os produtos nas especificações acordadas. Essa situação implicou não somente prejuízos financeiros, mas também tivemos a nossa imagem comprometida. (SR. PIERRE MARTINET).

Com esse exemplo é possível avaliar as dificuldades que os funcionários e gestores enfrentam diariamente nas suas rotinas de trabalho. O senhor Martinet diz que não imaginava que o idioma seria um fator crítico na comunicação em sua empresa brasileira, pois acreditava que assim como na Europa todos os nativos possuíssem fluência no idioma inglês e com isso não haveria problemas neste sentido.

Os problemas que a comunicação apresenta na empresa impactam na sua gestão e nos seus resultados, conforme foi explicitado anteriormente. Esses impactos podem ser minimizados com a adoção de medidas que melhorem o processo de comunicação vigente na organização. Sendo estas:

- a) Contratar um professor de idiomas para que os brasileiros aprendam o francês e os franceses aprendam o português
- b) Promover eventos de integração cultural e social entre os colaboradores para que estes possam melhor conhecer uns aos outros
- c) Promover palestras de conscientização da importância da diversidade cultural

A adoção destas medidas podem ser periodicamente revistas, conforme os resultados alcançados, bem como a novas soluções devem ser propostas visando auxiliar o processo de comunicação e gestão da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expansão de mercados por meio da internacionalização dos negócios modificou a forma de competição entre as organizações bem como criou oportunidades de empresas, de todos os portes, obterem vantagens competitivas. Esse processo envolve fatores custo; às circunstâncias próprias dos mercados externos; às posições dos governos de outros países; às metas; aos recursos; à cultura e à capacidade da empresa de supervisionar concorrentes estrangeiros. (PORTER, 1986)

O objetivo geral do presente trabalho é identificar os principais fatores culturais que influenciaram no processo de internacionalização da Pierre Martinet para o Brasil. O objetivo foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de internacionalização da Pierre Martinet para o Brasil
- b) Identificar a influencia da cultura no processo de internacionalização para o Brasil
- c) Oferecer sugestões para a Pierre Martinet melhorar a sua adaptação cultural no Brasil

Para atender esses objetivos, foi realizado um estudo de caso na empresa Pierre Martinet, apoiado por pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas. A pesquisa bibliográfica e documental é exposta na parte de fundamentação teórica que elucidou o processo de internacionalização sob a perspectiva comportamentalista da internacionalização (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL 1975 JOHANSON; VAHLNE, 1977) e respondeu por que realizar negócios internacionais? Como? O quê internacionalizar? Quando? Onde? (PORTER, 1986; BRITO 1993; HONÓRIO; RODRIGUES 2006). Com relação às variáveis que influenciam no processo de internacionalização foi evidenciado que a cultura é um fator crítico (HOFSTEDE, 2001; TANURE, 2007) e que deve ser gerida para o sucesso da organização que deseja atuar fora de seu território nacional (SCHEIN, 1989, 1992, 2001; HOFSTEDE, 2001).

Após fundamentar teoricamente as idéias centrais deste trabalho, foi realizado o estudo de campo na empresa com o auxilio de seu fundador Pierre Martiet. Atraves deste foi possível identificar que a empresa apesar de já ter experiência internacional apresenta problemas como seu processo de internacionalização para o Brasil. Conforme foi explicitado neste trabalho, a internacionalização para o Brasil ocorreu de forma diferente do que nos demais países que a empresa atua. Ela não ocorreu de forma gradual e nem

envolveu estudos prévios sobre o mercado, a cultura, economia e política local. E o fator que mais influenciou no seu processo de internacionalização para o Brasil foi o cultural.

Segundo o senhor Pierre Martinet as diferenças culturais são fruto de uma mistura cultural não planejada e refletem na gestão da empresa no país. A empresa tem tido problemas de ordem financeira, pois seus colaboradores não se entendem.

Diante do exposto acima, foi possível recomendar algumas medidas para auxiliar a empresa melhorar sua adaptação cultural no Brasil.

## **5.1 Recomendações**

As medidas recomendadas para a Pierre Martinet do Brasil, não vislumbram sanar todas as deficiências que ela apresenta com relação a sua gestão, uma vez que serão necessários novos estudos para atender tal objetivo.

Os problemas identificados na empresa em sua grande maioria estão relacionados com as diferenças de valores, pressupostos, crenças e comunicação. As mudanças nos valores, crenças e pressupostos são muito difíceis de ocorrerem, uma vez que remetem a mudanças de ordem psicológica. Apesar disso é possível alterar a forma como os indivíduos agem e se comportam frente às situações. As mudanças de comportamento podem ser conduzidas por meio das seguintes medidas: adoção de um programa de conscientização da importância da diversidade cultural nas organizações, eventos de integração entre colaboradores, incentivo ao trabalho em equipes multiculturais e incentivos atitudes mais tolerantes com o próximo.

Os problemas verificados na comunicação são mais tangíveis e mais fáceis de propor soluções. Os fatores limitantes para a comunicação eficiente na empresa são: a distância elevada do poder e o idioma. Para diminuir a distância do poder será preciso horizontalizar o organograma da empresa e aumentar a participação dos colaboradores envolvidos no processo decisório. Com relação ao idioma, a empresa deve contratar um professor de idiomas para ensinar os colaboradores franceses o idioma português e para ensinar os brasileiros o francês. Outra medida que auxiliará os funcionários será a formação de equipes de trabalho multiculturais.

A recomendação de novos estudos parte do princípio de que o estudo realizado na empresa além de ser o primeiro não abrange variáveis econômicas, políticas, tecnológicas e sociais. O presente estudo também pode ter sido conduzido de maneira enviesada, uma

vez que só expõe a visão do fundador da organização com relação a situação da empresa. Diante disso os próximos estudos devem ser mais abrangentes, tanto no número de variáveis a serem analisadas quanto nas fontes consultadas e também devem analisar a evolução da empresa após a realização dos estudos.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA , M.S. **Cultura Organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas**: um estudo de caso em empresa estatal., 1996, 208 f., Dissertação ( Mestrado em Administração).Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996

AMAL, M. ; SEABRA, Fernando . **Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina**: Uma Perspectiva Institucional. Economia (Campinas), v. 8, p. 245-261, 2007.

ANDERSEN, O; BUVIK, A. **Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection**. International Business Review, v. 11, p. 347-63,2002.

ANDERSON,E. **Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance**, Sloan Management Review, Vol. 31, No. 2, pp. 19-30, 1990

ABIDA - Disponível em <http://www.abida.org.br>>. Acesso em: 18 set. 2008.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil SA. 1989.

BRITO, M.C. **Estratégia de Internacionalização e cooperação empresarial**. Faculdade de Economia do Porto, 1993

CARNEIRO, J.; DIB, L.; HEMAIS, C. **Five main issues of the Internationalization of Firms: Comparative Review of the Literature**. Rio de Janeiro: Workshop de Internacionalização, 2005.

CYERT, R. D.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1963.

DAFT, R. L **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999;

DIEZ-GARCIA, R. W. . **Reflexos da globalização na cultura alimentar**: considerações sobre mudanças na alimentação urbana. Revista de Nutrição da PUCCAMP, Campinas, v. 16, n. 3, p. 483-492, 2003.

DUNNING, J. H. **The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future**.International Journal of the Economics of Business, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

EVANS, J.; TREADGOLD, A. ; MAVONDO, F. T. **Explaining export development through psychic distance**. International Marketing Review, v.17, n. 2, p. 164-168, 2000.

FERREIRA, A,B,H. **Mini Aurélio: O minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro:Nova Fronteira, ed.4, 2000.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, M. T. L. - **O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica**, in FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord.) - **Cultura e poder nas organizações**. Atlas, 1996

GASPAR, M. A.; OLIVA, L. F.; ZEBINDEN, S. W. **A Internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht**. In: X Encontro SEMEAD, 2007, São Paulo Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%20A7%20B5es/F%203%20A1bio/41>. Acesso : 02 de mai.2009

GOMES, L. **1808 : A Fuga da Família Real para o Brasil**, São Paulo: Planeta do Brasil, 2007

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa**, São Paulo: Negócio, 2000

GRANT, R. M. – **Contemporary Strategy Analysis** – Blackwell Business –ed 4., p. 551, 2002

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995

GOULART, L., ARRUDA, C. A., BRASIL, H. V. **A Evolução na Dinâmica de Internacionalização**. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out/Nov/Dez, 1994.

HILAL, A, and HEMAIS, C A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2003, vol.7, n.1, pp. 109-124. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000100006&script=sci_arttext) Acesso em: 24 nov. 2009

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations** Across Nations Thousand Oaks, California, Second Edition, Sage Publications, 2001

IPEA , **Nível do Câmbio e Crescimento Econômico: Teorias e Evidências para Países em Desenvolvimento e Emergentes - 1980 – 2007**, Disponível em : <http://www.ipea.gov.br/default.jsp> Acesso em: 20 set 2008

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



\_\_\_\_\_. **The mechanism of internationalization.** *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON. J.; WIEDERSHEIM, P. **The internationalization of the firm: four Swedish cases.** *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-322, 1975.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. - **Metodologia Científica.** Atlas, 2000

KOTABE, M. e HELSEN, K. **Administração de Marketing Global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINET CONTACT . **Journal d'information de Martinet SAS** Lion, França, n°47, Nov /2007 , Disponível em:  
[http://www.martinet.fr/fichiers\\_com/PM\\_Contact\\_47\\_Nov07.pdf?lang=fr](http://www.martinet.fr/fichiers_com/PM_Contact_47_Nov07.pdf?lang=fr) Acesso em : 3 ago 2009

MENEZES, E. M; SILVA, E. L. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação** 3a ed., Florianópolis, 2001. Disponível em:  
<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>. Acesso em : 25 mai. 2009

MCDOUGALL, P. P. **International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure.** *Journal of Business Venturing*, v. 4, n. 2, p. 387, 1997

MENDES, A. M. ; TAMAYO, A. **Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações.** In: 23o Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. Disponível em:  
[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=52&cod\\_evento\\_edicao=3&cod\\_edicao\\_trabalho=3402](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=52&cod_evento_edicao=3&cod_edicao_trabalho=3402) Acesso em: 1 ago 2009

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997

PIERRE MARTINET DO BRASIL. Disponível em : <http://www.martinetdobrasil.com.br/> Acesso em : 4 ago 2009

PIERRE MARTINET . Disponível em: <http://www.martinet.fr/fr/> Acesso em : 4 ago 2009

PORTER, M. E. - **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência,** Rio de Janeiro, Campus, 1986

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações,** 7. ed., Rio de Janeiro - RJ, Editora Campus, 897p. 1989

RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2ª ed. São Paulo, 1989.

RIBEIRO, A. **Aspectos sobre relações públicas internacionais, cultura e linguagem.** In: XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2004, Porto Alegre. XVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação -Comunicação, acontecimento e memória - anais 2004 (a). Disponível em:  
<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/aspectos%20sobre%20relacoes%20publicas.pdf>. Acesso em: 2 ago 2009

RIBEIRO T. V. **Gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas: o caso renault-nissan.** 2006 (b). Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, . Orientador: Joao Benjamim da Cruz Júnior

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSA, H. A. **Organização e Cultura Organizacional: tentativas epistemológicas.** In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2002, Salvador. Comunicação para Cidadania, 2002.  
Disponível em :  
[http://intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002\\_Anais/2002\\_NP5ROSA.pdf](http://intercom.org.br/papers/nacionais/2002/Congresso2002_Anais/2002_NP5ROSA.pdf)  
Acesso em: 2 ago 2009

RODRIGUES S. B; GUIMARÃES R. **Joint-Ventures Internacionais como agentes de desenvolvimento tecnológico e aprendizagem gerencial no contexto global.** Análise & Conjuntura, Belo Horizonte, v. 8, n° 2/3, maio/dez. 1993 Atlas. Disponível em:  
[www.fjp.mg.gov.br/revista/.../include/getdoc.php?id=450...](http://www.fjp.mg.gov.br/revista/.../include/getdoc.php?id=450...) Acesso em: 05 jun. 2009

SCHEIN, E.H - **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1989

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership.** 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001

SCHNEIDER, S.C **Strategy formulation: the impact of national culture. The case of France.** Apresentado no Northeast Regional Meeting of the Academy of International Business, Boston, MA, 1985.

SILVA, F.L. **O processo de internacionalização e o impacto da característica do novo mercado na estratégia de posicionamento da marca.** Disponível em:  
[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/o\\_processo\\_de\\_internacionalizacao\\_e\\_o\\_impacto\\_da\\_caracteristica\\_do\\_novo\\_mercado\\_na\\_estrategia\\_de\\_posicionamento\\_da\\_marca/1283/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/o_processo_de_internacionalizacao_e_o_impacto_da_caracteristica_do_novo_mercado_na_estrategia_de_posicionamento_da_marca/1283/) Acesso em: 24 nov. 2009

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro. Editora Prentice- Hall do Brasil, 1995.

STRACHMAN, E. **Instituições: Uma Caracterização Crítica**, 2000. Disponível: [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/15149/1/Rev\\_Econ\\_Instituicoes\\_final.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/15149/1/Rev_Econ_Instituicoes_final.pdf) Acesso: 1 ago 2009

TAMER A. F. **Dicas do consultor**. Informativo da fundação Carlos Alberto Vanzolini. Nov/Dez 2006. Disponível em: < [http://portal.vanzolini-ead.org.br/siteBuilder/upload/br/site\\_147/arquivos/secao\\_1024/Vanzolini%20em%20Foco%20n%C2%BA%2065.pdf](http://portal.vanzolini-ead.org.br/siteBuilder/upload/br/site_147/arquivos/secao_1024/Vanzolini%20em%20Foco%20n%C2%BA%2065.pdf) > Acesso em: 22 mai. 2009

TAMAYO, A. ; GONDIM, M. G. C. **Escala de Valores Organizacionais**. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.

YIN, R. Case study research: design and methods. Newbury Park, CA: Sage, 2001.

ZACCARELLI, S. B. - **A Viabilidade das Empresas Multinacionais no Ambiente Empresarial Brasileiro: Algumas Observações**. Revista de Administração de Empresa. v. 17, n. 2, abril / junho / 1982

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

1. Quais foram as razões que levaram à internacionalização para o Brasil?E porque expandir para o Brasil?
2. Como foi aconteceu o processo?Quais as etapas?
3. Quais os produtos que a empresa trouxe para o Brasil?
4. Que fatores facilitaram ou dificultaram?
5. No seu ponto de vista, quais são os principais valores que sustentam a cultura atual da empresa e que se refletem nas características mais comuns do comportamento dos funcionários da empresa?
6. De que nacionalidade são os tomadores de decisão na Pierre Martinet Brasileira?
7. Qual o grau de integração dos funcionários entre si?E com relação aos seus gestores?
8. Como se da o processo de comunicação das decisões na empresa?
9. Os funcionários da PM partilham os mesmos valores que a empresa?
10. Quais são os valores que a empresa define como sendo mais adequados para a consecução de seus objetivos?
11. Como são geridas as mudanças na organização?Como é o comportamento dos funcionários com relação a mudanças?
12. Quais as são as principais diferenças, culturais entre os seus funcionários da PM francesa e da brasileira?
13. Existem fatores culturais que dificultaram o processo de internacionalização para o Brasil