



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Natasha Diniz da Costa

A diversidade cultural no ambiente organizacional

A estratégia e as práticas de integração utilizadas pelas multinacionais

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Curso de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, Julho de 2010

Natasha Diniz da Costa

A diversidade cultural no ambiente organizacional

A estratégia e as práticas de integração utilizadas pelas multinacionais

Relatório Final da Monografia apresentada ao programa de graduação em
Administração da UFRJ como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Vitor Mário Iório

Rio de Janeiro, Julho de 2010.

Natasha Diniz da Costa

A diversidade cultural no ambiente empresarial

A estratégia e as práticas de integração utilizadas pelas multinacionais

Rio de Janeiro, de de 2010.

(Vitor Mário Iório, Doutor, UFRJ)

(Geraldo Nunes, Doutor, UFRJ)

DEDICATÓRIA

Agradeço à minha família, aos meus amigos e parentes por todos os anos de dedicação, por apostarem na minha capacidade e acreditarem no meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos Professores Paulo Roberto Falcão e Ruthberg dos Santos, ambos da UFRJ, por terem autorizado meu intercâmbio universitário para a ESC (École Supérieure de Commerce) Rennes International School of Business, pois tal experiência foi fundamental para a escolha do tema da minha dissertação, além de ter sido o local da realização d estudo de caso real da Virgin Megastore.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Vitor Mário Iório, jornalista e professor universitário, doutor em cultura pela ECO – UFRJ, pelo apoio e confiança e ao professor leitor Geraldo Nunes pelo auxílio.

RESUMO

DA COSTA, Natasha Diniz. **A diversidade cultural no ambiente organizacional** - A estratégia e as práticas de integração utilizadas pelas multinacionais. Rio de Janeiro, 2010. Monografia – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O movimento global dos mercados acarretou no surgimento de um novo problema no mundo corporativo: a diversidade cultural. Embora tal questão seja aparentemente de fácil resolução, grandes empresas de diversos países encontram inúmeros obstáculos culturais ao implantar filiais além das fronteiras de seu país de origem ou ao contratar funcionários de nacionalidades distintas.

O presente estudo visa esclarecer os problemas inerentes à diversidade cultural no ambiente organizacional, além de sugerir alternativas à barreira cultural e à necessidade de adequação cultural. Para tal, artifícios como teorias, exemplos de casos reais de empresas que enfrentaram tal processo e os estudos realizados por Hofstede serão utilizados.

Objetiva-se sugerir um novo olhar epistemológico sobre esse fenômeno e propor técnicas de integração de pessoas e culturas. Pode-se dizer que se pretende propor maneiras de empregar a diversidade cultural para benefício próprio das organizações.

Palavras-chave: Diversidade cultural, multinacionais, estratégia empresarial e gestão da diversidade cultural.

ABSTRACT

DA COSTA, Natasha Diniz. **A diversidade cultural no ambiente organizacional** - A estratégia e as práticas de integração utilizadas pelas multinacionais. Rio de Janeiro, 2010. Monografia – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

The global movement of markets led to the emergence of a new problem in the corporate world: cultural diversity. Although this question appears to be easily managed, large companies from several countries face countless cultural obstacles in deploying branches over the borders of their country of origin or even in hiring employees of different nationalities.

This study aims to clarify the problems involving cultural diversity in the organizational environment, and suggest alternatives to the cultural barrier and the need for cultural suitability. In order to do so, devices as theories, examples of actual cases of companies that have faced such a process and studies conducted by Hofstede are used.

The main objective is to suggest a new epistemological look on this phenomenon and propose techniques for integrating people and cultures. It can be said that the goal is to suggest ways to use cultural diversity for the organizations' benefit.

Keywords: Cultural, multinational corporate strategy and management of cultural diversity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 METODOLOGIA.....	11
3 GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS.....	12
3.1 Tipos de negócios internacionais.....	12
3.2 Os desafios inerentes à internacionalização de uma empresa.....	13
4 QUESTÃO CULTURAL.....	15
4.1 Definição de cultura.....	15
4.2 Etnocentrismo e Etnocentrismo Invertido.....	16
4.3 Mindset das empresas internacionais.....	17
5 GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL.....	19
5.1 Impacto da diversidade cultural na gestão internacional.....	19
5.2 O estudo de Hofstede.....	21
5.3 Sistema de gestão brasileiro X Sistema de gestão internacional.....	23
6 ESTUDO DE CASO – O WAL-MART DA ÍNDIA.....	25
6.1 O Wal-Mart da Índia.....	25
6.2 Resultados.....	28
7 ESTUDO DE CASO – VIRGIN MEGASTORE.....	30
8 CONCLUSÃO.....	31
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXOS	
ANEXO I.....	33

1 INTRODUÇÃO

A diversidade cultural está presente no cotidiano do homem moderno. Capitais, pontos turísticos, universidades, parques temáticos, consulados e embaixadas estão repletos de pessoas das mais diversas nacionalidades. No ambiente organizacional não poderia ser diferente. Seja pela contratação de estrangeiros, pela decisão de se tornar uma empresa global, ou mesmo pela decisão de exportar seus produtos e/ou serviços; a interação com estrangeiros é cada vez mais recorrente no mundo corporativo.

A gestão da diversidade cultural é objeto de estudos qualitativos, sobretudo na América do Norte¹. No entanto, poucos estudiosos concentram esforços em analisar de maneira crítica a nova perspectiva resultante do aumento e das recentes transformações da diversidade organizacional.

Mesmo que profissionais locais invistam em sua qualificação e que multinacionais sejam capazes de localizar e contratar profissionais de sucesso provenientes de outros países, grande parte da mão de obra estrangeira é fruto do fenômeno da imigração. O sonho de encontrar dias melhores além-mar, embora pareça obsoleto, ainda é responsável pela maior parcela de trabalhadores (legais e ilegais) em empresas estrangeiras (formais ou informais). O período de adaptação de um imigrante, tanto ao local quanto à empresa, é cultuado por dificuldades pessoais que devem ser superadas para que o indivíduo alcance seu objetivo inicial: o sucesso profissional e financeiro. Para tal, é essencial o apoio de todos os envolvidos e, principalmente, a capacidade da empresa contratante de não discriminá-lo ou menosprezar suas conquistas acadêmicas e profissionais.

Outro ponto a ser estudado é o processo de mudança da empresa para um ambiente novo, com cultura, horário, leis, língua, religião e economia diferentes, que também é turbulento. Embora a empresa normalmente contrate basicamente funcionários locais em suas filiais externas, a adequação a esse novo cenário é peculiar e, se não for conduzida da maneira correta e se os dirigentes da empreitada não agirem de forma a aceitar e incorporar determinados costumes a essa filial, pode fracassar. O mesmo pode ser dito para os problemas enfrentados por companhias que desejam exportar sua produção e explorar novos mercados.

¹ Trompenaars & Hampdon-Turner (2004) e Hofstede (1980)

Além da integração no ambiente de trabalho, é importante considerar o problema da integração social dos indivíduos envolvidos. A dimensão das questões concernentes à cultura ultrapassa qualquer técnica de integração ou de gestão empresarial.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar as práticas de gestão de integração da diversidade cultural e seus efeitos tanto nas organizações, como na sociedade como um todo.

2 METODOLOGIA

Serão levados em consideração dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios².

Quanto aos fins, a pesquisa será explicativa e metodológica. Explicativa, pois visa esclarecer quais fatores interferem no processo de integração do indivíduo e da organização, quando confrontados com a diversidade cultural, e metodológica, pois objetiva buscar maneiras de melhorar o processo de adaptação de indivíduos e empresas ao novo cenário.

Quanto aos meios, será feita pesquisa bibliográfica, pois serão investigados os seguintes assuntos em fontes primárias e secundárias: cultura, teorias de estratégia empresarial, gestão da diversidade cultural, multinacionais e aspectos psicológicos envolvidos.

Na coleta de dados, serão avaliados casos reais de empresas que, apesar de apresentarem bons resultados em território nacional, enfrentaram grandes dificuldades de adaptação à cultura e aos costumes ao sair de sua zona de conforto.

Os dados serão tratados de forma qualitativa. O objetivo é verificar como os fenômenos ocorrem e identificar estratégias para minimizar o choque de culturas e evitar um possível fracasso no processo de internacionalização das empresas.

² Vergara, 2004

3 GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS

Iniciado no fim da Segunda Guerra Mundial, o surto de globalização é visível no dia-a-dia da sociedade. Fatores como a criação de instituições, como o BIRD e o FMI, que visam facilitar o fluxo financeiro entre os países; o surgimento de acordos multilaterais de comércio; o investimento em infra-estruturas nacionais que facilitam e estimulam as trocas internacionais e o movimento das próprias empresas, fizeram com que, a princípio, grandes organizações se sentissem motivadas a se aventurar fora de seus mercados domésticos³. Ao observarem o sucesso das pioneiras, empresas de todos os tamanhos e até mesmo empresários individuais começaram a acumular esforços na tentativa de expandir seus negócios e encarar o novo mercado global. A flexibilização das fronteiras, físicas e culturais, também teve grande participação na concretização do fenômeno.

É, por definição, uma série de profundas transformações políticas, econômicas e culturais que o mundo vem sofrendo e que estão ligadas ao aumento das relações e da interdependência entre os países⁴. Isso significa que, embora cada país ou região apresente características culturais específicas, existe agora a cultura global; novos padrões de comportamento que podem ser observados em grupos específicos, como jovens, por exemplo, independentemente de onde essa parcela da população resida. As trocas de informação são recorrentes e, em questão de segundos, um indivíduo pode estabelecer uma interação com outro em qualquer lugar do planeta.

Ao optarem por entrar em mercados estrangeiros, empresas podem estar em busca de recursos, conhecimento especializado, redução de risco, contornar a competitividade no âmbito global ou simplesmente de novos mercados. Seja qual for o objeto de desejo da organização, inúmeros aspectos devem ser considerados e estudados antes mesmo da instalação física da empresa no novo país.

3.1 Tipos de negócios internacionais

São inúmeras as maneiras pelas quais empresas podem se lançar no mercado global. Na maioria dos casos, o primeiro passo é experimentar o comércio exterior, pois além de proporcionar informações políticas, econômicas e culturais do mercado estrangeiro de forma direta, é a forma de envolvimento que oferece o menor risco. Alguns consideram esse passo fundamental e uma oportunidade para aumentar a rede de relacionamento da empresa. Além

²³ Mariotto, Fábio L. – Estratégia Internacional da Empresa – Ed. Thomson, 2007

disso, é uma forma de observar as práticas de gerenciamento que funcionam e as que não funcionam para cada modelo de comércio de cada país envolvido.

Além do comércio exterior, ou exportação, os principais tipos de negócios internacionais são: franquias, subsidiária de controle integral, licenciamento e a Joint Venture⁵. Porém, para que seja considerada uma empresa multinacional, basta que ela realize um investimento estrangeiro direto, ou IED e, em geral, as multinacionais se valem de mais de um tipo de negócios internacionais.

A internacionalização por meio de franquias se dá por meio de um contrato de franchising, ou seja, o franqueador cede ao franqueado o direito de usar a marca e o conceito do negócio, mediante pagamento de royalties e outras formas de compensação. É responsabilidade do franqueador prestar assistência ao franqueado e deste, por sua vez, manter os padrões de operações do franqueador. Um exemplo famoso de franquias bem sucedidas é o do McDonald's. Não importa em que lugar do mundo o consumidor esteja, ele pode esperar o mesmo padrão de atendimento, de qualidade e até mesmo de decoração das lanchonetes.

Já a subsidiária de controle integral pode ser implantada de duas maneiras; a Aquisição e o Greenfield. A aquisição acontece quando uma empresa de um determinado país compra uma marca ou os ativos de um negócio que já existem em outro país, porém a matriz da compradora é sediada em seu país de origem. Já o Greenfield é caracterizado pelo estabelecimento de um novo negócio em um país por uma firma cuja sede é em outro país.

Para o Licenciamento existe um contrato entre as empresas envolvidas, onde está estabelecido um valor fixo ou royalties a serem pagos pela licenciada à licenciadora, que em troca oferece seus ativos, até mesmo os intangíveis, como patentes, marcas registradas ou direitos autorais.

A Joint Venture, por sua vez, é uma entidade legal independente, da qual duas ou mais companhias participam, mas que a sede de pelo menos uma delas está localizada no país onde as operações são realizadas.

3.2 Os desafios inerentes à internacionalização de uma empresa

Conforme afirmado anteriormente, o bom desempenho de uma empresa em seu território nacional não garante seu sucesso em domínios estrangeiros. Características específicas responsáveis pelo sucesso da organização podem não ser idênticas ou mesmo existir em outros países. As diferenças culturais, a necessidade de adoção de uma estratégia

⁵ ROCHA e ALMEIDA, 2006

global e a imprevisibilidade das condições políticas e econômicas do país de destino são três fatores que ocorrem nas atividades internacionais, mas que não são observados na estrutura dos negócios domésticos.

Para evitar grandes fracassos, os dirigentes de empresas que buscam o sucesso em outros países devem, em primeiro lugar, respeitar as características específicas do local escolhido como destino.

Considerando que culturas diferentes geram costumes diferentes, um dos grandes desafios é conseguir, dentro dos padrões dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, atender esses costumes, os gostos e as necessidades dos consumidores, já que estes podem variar muito de um país para outro. É necessário adequar a produção ao grupo de consumidores alvo, porém é importante ressaltar que se deve buscar ao máximo a padronização dos produtos, a fim de tirar proveito das economias de escala.

Criar e cultivar valores organizacionais comuns a todas as nacionalidades envolvidas e conferir autonomia às subsidiárias, de forma a facilitar a adequação às normas e aos costumes locais aumentam a probabilidade de sucesso da empreitada.

4 QUESTÃO CULTURAL

A questão cultural é, sem dúvidas, a mais complexa envolvida na elaboração da estratégia empresarial a ser adotada no processo de internacionalização. Embora aspectos políticos e econômicos também sejam consultados e considerados na elaboração dessa estratégia, eles podem ser mensurados e bem delimitados, enquanto aspectos culturais são considerados abstratos e imensuráveis. Eles não são fixos, são mutáveis e moldáveis, e assim deve ser para as empresas cujo objetivo é conquistar consumidores de outras nacionalidades.

O esforço para maximizar o acúmulo de bens materiais é característico da cultura da sociedade ocidental e, para alcançar esse objetivo, ultrapassa-se a capacidade financeira do indivíduo⁶. O consumidor ocidental está disposto a abrir mão de itens de necessidade básica para consumir supérfluos, buscando status social. Para conquistar esse nicho, é importante ser diferenciado e ter uma cultura organizacional diferenciada, a fim de atrair os funcionários mais criativos, para então, se estabelecer de maneira sólida no novo mercado.

4.1 Definição de cultura

Evolucionistas acreditavam, em meados do século XIX, que seria possível calcular uma unidade entre as culturas para que as sociedades pudessem ser dispostas em uma escala⁷. Com o passar do tempo, observou-se que os aspectos culturais não poderiam ser mensurados e que, ao contrário do que se imaginava, cada grupo culturalmente semelhante lidava de uma maneira específica com problemas idênticos.

A evolução do conceito de cultura pode ser ilustrada pela comparação de duas definições de épocas distintas. Para DA MATTA (1986), cultura é um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas. Já para ROCHA (1994), trata-se de uma série de itens identificáveis, unitários que formam um complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. Em um primeiro momento, o indivíduo aparece como sendo mais ativo; capaz de modificar a cultura de acordo com a sua vontade. Já para o autor mais moderno, o conceito de cultura é exposto de maneira mais abstrata e independente da vontade do indivíduo.

São várias as maneiras pelas quais a cultura pode ser manifestada. Cada grupo cultural possui seus heróis, símbolos, rituais, práticas e valores específicos e, embora as manifestações

⁶ Marshal Sahlins

⁷ ROCHA, 1994

culturais do país sede sejam diferentes ou até mesmo contrárias às do país de destino, qualquer aspecto concernente à cultura deve ser respeitado. Caso contrário, além de não atrair clientes em potencial, não atrairá sequer funcionários para fazer com que os negócios funcionem.

4.2 Etnocentrismo e Etnocentrismo Invertido

Os conceitos de etnocentrismo e de etnocentrismo invertido são fundamentais para a compreensão dos fatores de sucesso no processo de internacionalização de empresas. Fundamentais, pois podem ser os responsáveis pelo fracasso das empreitadas das organizações que desejam se tornar globais.

Pode-se definir como etnocentrismo a “visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos, nossas definições do que é existência”⁸. Todas as características pertencentes às outras culturas são julgadas e analisadas de acordo com a cultura do “eu”. Para o etnocentrismo, a diversidade é vista como ameaça, pois considera que somente a identidade cultural do “eu” é válida e que qualquer conceito que divirja de seus preceitos a fere. No mundo corporativo, pode ser exemplificado pela supervalorização dos itens produzidos em território nacional em detrimento de produtos estrangeiros.

São atitudes etnocêntricas, o genocídio e o etnocídio⁹. O genocídio é a negação da diversidade; o movimento de exterminar a diferença por acreditar que os que a integram são absolutamente maus. Já o etnocídio reconhece a diferença, julga seus integrantes como sendo maus, mas acredita que a cultura do “eu” é capaz de reabilitá-los, obrigando-os a se adequar ao modelo cultural proposto.

Empresas consideradas etnocêntricas, ao internacionalizarem seus negócios apresentam grande probabilidade de fracassar no processo, pois terão dificuldade de se adaptar a novas maneiras de gerir, vender, contratar, enfim, de se apresentar como um todo ao mercado local. Além disso, atitudes etnocêntricas são ilegais e altamente condenadas pela população mundial.

Já o etnocentrismo invertido, como o próprio nome sugere, se dá quando “ao invés de colocar-se diante do mundo na posição definida pela sua própria cultura, enxergando-se através de suas próprias lentes, o “inferior”. Não as encontrando, prefere de todo modo a lente

⁸ ROCHA (1994)

⁹ DA MATTA (1983)

do superior”¹⁰. Neste caso, um exemplo comum é o fato de empresas recorrerem a tecnologias e técnicas estrangeiras para gerir seus negócios em território nacional.

Empresas que se desvalorizam frente empresas estrangeiras também apresentam grande possibilidade de falhar no processo de se tornarem globais. A flexibilidade e a absorção de algumas técnicas presentes no país de destino são fundamentais para o sucesso, mas é necessário impor suas crenças, seus valores e suas próprias técnicas, para que seja possível comparar processos e, assim, definir os procedimentos a serem adotados, de forma a contribuir para o crescimento da empresa, tanto na filial estrangeira, quanto na sede, se for o caso.

Para evitar qualquer dos extremos, existe a antropologia social¹¹, que estuda as diferenças entre os indivíduos. Busca superar a visão etnocêntrica através da compreensão de que a diversidade é responsável por soluções diferenciadas para problemas comuns. Determinou, em meados do século XX, que todas as sociedades, independente da idade, enfrentam os mesmos problemas; o que as difere é a maneira pela qual cada uma lida com eles.

4.3 Mindset das empresas internacionais

O termo *mindset* é a fusão do termo inglês “mind set” e significa mentalidade. Empresas que optam por internacionalizar suas operações precisam decidir o nível de *mindset* em que seus negócios no exterior serão gerenciados; qual será o conjunto de crenças e atributos que os guiarão. São três os níveis de *mindset*: etnocêntrico, policêntrico ou regiocêntrico e geocêntrico¹².

- a) *Mindset* etnocêntrico: Esse tipo de mentalidade pode ser observado em empresas cujo país de origem serve como referência para a tomada de decisões no que tange às atividades internacionais. Neste caso, a sede exerce alto ou total controle sobre as operações internacionais, ou seja, o modelo de gerenciamento é centralizado no país de origem.
- b) *Mindset* policêntrico ou regiocêntrico: Essa maneira de gerenciamento de atividades internacionais é mais flexível que o anterior. Aqui as estratégias são personalizadas, desenvolvidas de acordo com as características culturais e com as práticas empresariais exercidas no país em questão. Sendo assim, é um modelo descentralizado e que concede autonomia à filial estrangeira.

¹⁰ DA MATTA (1986)

¹¹ ROCHA (1994)

¹² TANURE e DUARTE

- c) *Mindset* geocêntrico: Embora também seja flexível, o *mindset* geocêntrico busca padronizar o modelo de gestão, ao julgar o mercado global de maneira transcultural, ou seja, além da cultura de cada país de atuação. Desta maneira, o gerenciamento se dá de maneira transnacional, porém mantendo a interdependência das operações nacionais e internacionais.

5 GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL

O sistema de nações só foi introduzido, em escala mundial, no século XX, devido ao fato de grupos regionais reivindicarem seu reconhecimento mundial e sua independência nacional. Embora todas sejam nações, cada uma possui suas características próprias e podem ser umas mais integradas do que outras.

Cada indivíduo que compõe um grupo cultural pertence a vários níveis culturais simultaneamente. São considerados níveis culturais nacionalidade, grupo étnico, religião, língua, sexo, geração, organização e origem social (escolaridade e profissão). A relação entre o indivíduo e sua cultura nacional e a organizacional difere tanto na maneira como ele é visto em cada uma delas quanto como ele participa de tal grupo social.

Participantes da cultura nacional o fazem involuntariamente e permanentemente. São diferentes apenas no nível dos valores, pois cada indivíduo recebe uma criação diferente e seus valores dependem daquilo que foi por ele assimilado até seus dez anos de idade. Nesse caso, a distinção de indivíduos não é perceptível ao observador externo, pois são características intrínsecas que os diferem.

Já os componentes da cultura organizacional o fazem voluntariamente e temporariamente. Diferem no nível das práticas, ou seja, a distinção feita é perceptível ao observador externo. Cada indivíduo exerce uma função específica no ambiente organizacional.

A cultura organizacional é moldada pela sociedade abrangente somada à história e liderança da organização e pelas contingências que incidem sobre ela¹³.

5.1 Impacto da diversidade cultural na gestão internacional

São três as perspectivas do impacto da diversidade cultural na gestão internacional: Convergente (culture-free), divergente e divergência convergente¹⁴. A perspectiva convergente defende a gestão como sendo algo universal, que mantém seus padrões independentemente do país de atuação. Já a divergente considera os aspectos particulares de cada cultura para a elaboração do modelo de gestão. A divergência convergente, conforme o próprio nome propõe, concilia as duas perspectivas citadas anteriormente.

Escolhida a perspectiva a ser adotada, a empresa deve elaborar a estratégia a ser utilizada para a entrada no país de destino, como se darão as negociações internacionais e, finalmente, como será o processo de transferência das práticas organizacionais.

¹³ ALLAIRE e FIRSIROTU (1984)

¹⁴ TANURE e DUARTE (2006)

Analisar previamente os aspectos culturais peculiares inerentes a cada país considerado um “possível destino” é de extrema importância para a empresa interessada em internacionalizar seus negócios. É importante saber as adequações que serão necessárias para que os produtos e/ou serviços oferecidos estejam dentro da lei e respeitem de maneira geral a cultura do país em questão (assegurar que o texto na embalagem esteja na língua do país, que cores ofensivas ou que sejam facilmente associadas a outros produtos com má reputação ou a algo que possua uma imagem ruim etc.). Além disso, conhecer a fundo as características culturais de um país facilita a formulação de uma estratégia de entrada eficaz. De maneira geral, quanto menos você tiver que ajustar seu produto e/ou serviço, maior a chance de o seu negócio atingir o sucesso no novo mercado.

As negociações internacionais são mais complexas do que se possa parecer. Cada etapa do processo de negociação é tratada de maneira distinta em cada região do mundo. Existem países, como a China, por exemplo, onde os empresários envolvidos na negociação marcam vários encontros fora do local de trabalho a fim de conhecer pessoalmente e profundamente cada pessoa envolvida no processo e, nesses encontros, assuntos de trabalho são estritamente proibidos. Isso significa que, embora seja uma negociação simples e que, após o pontapé inicial seja concluída rapidamente, pode-se levar meses até que os chineses possam confiar no empresário a ponto de compartilhar informações confidenciais da sua empresa e de fechar negócio. Por outro lado, existem países cujos profissionais agem de maneira fria, calculista e objetiva, como os norte-americanos. Portanto, é importante que, ao se lançar na empreitada de negociar com empresários estrangeiros, o negociador esteja ciente e disposto a respeitar cada etapa do processo de negociação¹⁵ da maneira que os empresários estrangeiros estejam acostumados.

Outra situação onde problemas são frequentemente detectados é na transferência de práticas organizacionais através de *joint ventures*, aquisições e fusões. Os problemas surgem quando há necessidade de incorporação de práticas de uma empresa na outra, pois elas nem sempre fazem sentido ou são aceitáveis pelos funcionários de ambas as empresas. Acredita-se que o peso maior, nesse caso, recai sobre a equipe de recursos humanos (RH). É sua responsabilidade selecionar funcionários flexíveis e solucionar possíveis conflitos que possam surgir em decorrência de um dos processos citados acima.

Sistemas responsáveis pela melhoria do desempenho dos funcionários de uma empresa, quando aplicados em outras, podem ser os responsáveis pelo fracasso das suas

¹⁵ Planejamento, introdução, conhecimento mútuo, troca de informações, tentativa de influenciar uma das partes a aceitar as condições da outra e acordo entre as partes

operações. O sistema de avaliação individual (feedback), por exemplo, é muito bem aceito em culturas individualistas, mas pode destruir a harmonia no ambiente de trabalho se realizado em países coletivistas. A própria administração estratégica é mal vista em países com alto grau de fuga à incerteza¹⁶, pois acredita que as idéias inovadoras e surpreendentes podem levar a empresa ao sucesso.

Isso mostra o quanto as Teorias da Administração são limitadas no processo de globalização das empresas. É necessário ser criativo e flexível para melhor orientar o processo de internacionalização das operações de uma empresa.

5.2 O estudo de Hofstede

Geert Hofstede, psicólogo neerlandês¹⁷, é um dos principais estudiosos da diversidade cultural nas organizações. Um dos seus principais estudos para a compreensão da diversidade dos sistemas de gestão existentes no mundo foi realizados com funcionários da empresa IBM entre os anos de 1967 (mil novecentos e sessenta e sete) e 1973 (mil novecentos e setenta e três). Os trabalhadores envolvidos na pesquisa eram idênticos em todos os aspectos, exceto na nacionalidade. Foram coletados dados de funcionários de setenta nacionalidades diferentes para embasar a análise e categorias identificadas vinte anos antes por pesquisadores americanos foram utilizados para respaldar os resultados práticos.

Foram identificadas quatro dimensões culturais¹⁸: Distância do Poder, Individualismo - Coletivismo, Masculinidade – Feminilidade e Fuga à incerteza. Uma quinta dimensão foi identificada e publicada em 1984 (mil novecentos e oitenta e quatro), quando o estudioso aplicou a esse caso um questionário elaborado em conjunto a pesquisadores chineses; a Orientação de curto e longo prazos. Para cada uma delas, Hofstede descreveu os dois extremos que podem ser considerados como tipos ideais.

- a) Distância do Poder: Essa dimensão mede a extensão em que liderados aceitam que o poder seja desigualmente distribuído em uma organização ou instituição. Na família, os líderes são os pais e os liderados os filhos, portanto, a distância do poder se mede através da obediência, ou não obediência, a eles. No ambiente organizacional pode ser mensurada através do respeito pela senioridade, significado das diferenças de *status*, maneiras de expressar desagrado, da necessidade de consultar subordinados X a aceitação de um

¹⁶ Ver tópico 5.2 do presente estudo

¹⁷ http://pt.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede

¹⁸ Conjunto de fenômenos de uma sociedade que se conclui, de forma empírica, estarem relacionados, mesmo que não pareça haver nenhuma lógica aparente *a priori*.

estilo gerencial paternalista, viabilidade de “pacotes” de liderança como a Administração por Objetivos (APO) e do uso de sistemas de avaliação em geral.

- b) Individualismo – Coletivismo: Mede o grau de interdependência entre os envolvidos. Na família, essa dimensão é exemplificada pela opinião; pelo dilema entre as obrigações com os familiares X obrigações individuais. No ambiente organizacional é medido pela validade das teorias econômicas que privilegiam interesses próprios e das teorias psicológicas baseadas na auto-realização, na natureza dos relacionamentos entre líderes e liderados (se são baseados em interesse pessoal ou não), pela prioridade atribuída no trabalho (tarefa ou relacionamento), pelo papel da família na situação de trabalho e pela importância das aparências e da harmonia no ambiente empresarial.
- c) Masculinidade – Feminilidade: Mede a maneira pela qual a sociedade aloca papéis sociais a cada sexo. Na família pode ser exemplificada pela divisão de tarefas entre marido e mulher, divisão esta que é cada vez mais flexível e, pode-se dizer até invertida. O cenário onde o marido provém e a mulher cria os filhos é raro na sociedade atual. Mulheres estão dominando o mercado de trabalho e o papel da criação dos filhos é assumido pelas creches. Nas relações de trabalho, essa dimensão é observada nos seguintes dilemas: competitividade X solidariedade, equidade X igualdade, simpatia pelos fortes X simpatia pelos fracos e motivação por realização X motivação por relacionamentos. Além destes, essa dimensão pode ser mensurada pelos conceitos quanto à qualidade de vida no trabalho, pelas expectativas de carreira, pela aceitabilidade (ou não) do comportamento machista de líderes e pelos papéis sexuais no trabalho.
- d) Fuga à Incerteza: Essa dimensão mede até que ponto os integrantes da sociedade em questão se sentem à vontade com a incerteza e a ambigüidade. Na família, pode ser medida pelo nível de stress, pela transparência das emoções e, principalmente, pela reação dos membros da família ao novo ou ao diferente. No ambiente organizacional, por sua vez, essa dimensão é mensurada pela necessidade que os funcionários sentem por regras que guiem o seu comportamento, pela formalização, padronização e ritualização das organizações, pelo número de tipos de planejamento utilizados pela empresa, pela importância dada à precisão e à pontualidade, pela abertura dada aos

envolvidos para expor suas emoções e pela tolerância dos dirigentes a idéias inovadoras e que fogem ao padrão da companhia.

- e) Orientação de curto e longo prazos: Essa dimensão é a descoberta mais recentemente. Mede o dilema entre o cumprimento e respeito aos aspectos culturais relacionados às raízes daquela sociedade *versus* a austeridade e a perseverança necessárias para impulsionar o funcionário a receber recompensas futuras.

5.3 Sistema de gestão brasileiro X Sistema de gestão internacional

Cada país, enquanto cultura, apresenta certas peculiaridades no sistema de gestão. A maneira de recompensar ou punir, o fluxograma, a organização, a hierarquia, enfim, cada nação possui sua própria maneira de gerir e cabe à empresa interessada em ingressar em seu mercado se adequar a esse modelo na melhor maneira possível, porém sem perder suas características principais. É bem sucedida aquela que melhor administra a diferença cultural organizacional e que utiliza a diversidade a seu favor.

Com o intuito de expor a especificidade de adequações necessárias ao optar por internacionalizar suas operações, torna-se imprescindível a comparação de alguns modelos de sistema de gestão de países estrangeiros com o sistema de gestão brasileiro¹⁹.

- a) Sistema de gestão brasileiro X Sistema de gestão francês: França e Brasil apresentam sistemas de gestão similares, centralizados e com índices próximos de distância de poder. A diferença fundamental entre esses dois países é que na França, diferentemente do Brasil, o elitismo vigora no que tange à gestão, ou seja, gestores são considerados intelectuais, e não apenas gestores.
- b) Sistema de gestão brasileiro X Sistema de gestão japonês: O crescimento promissor da economia oriental despertou o interesse de estudiosos do mundo inteiro e, por se tratar de uma cultura muito diferente da ocidental, uma atenção especial é necessária. A semelhança do sistema gerencial japonês com o brasileiro se limita ao fato de que, em ambas as culturas, o caráter relacional nas negociações é considerado de extrema importância no processo gerencial. Seguindo um modelo que resulta de uma combinação entre hierarquia e meritocracia²⁰, o sistema de gestão japonês é caracterizado pela lealdade entre negociadores, pela repulsa aos conflitos entre líderes e liderados e pelo

¹⁹ TANURE e DUARTE

²⁰ BARBOSA, 1999

compartilhamento do conhecimento e participação da tomada de decisões dos liderados.

- c) Sistema de gestão brasileiro X Sistema de gestão americano: O contraste entre os dois sistemas de gestão é grande. Enquanto o brasileiro prioriza o trabalho em equipe, os americanos valorizam o individualismo como sendo o responsável pelo sucesso profissional e acreditam que essa característica facilita a mobilidade de pessoas e processos. Acreditam que qualquer problema tem uma solução e que quanto mais uniformes as operações, melhores os resultados da empresa.
- d) Sistema de gestão brasileiro X Sistema de gestão britânico: O paternalismo presente no sistema de gestão brasileiro inexistente na cultura britânica. Funcionários ingleses sequer criam a expectativa de que podem contar com a compreensão de seus gestores para a resolução de algum conflito proveniente da sua vida pessoal. Apesar dessa característica, a distância do poder na Inglaterra é menor do que no Brasil.
- e) Sistema de gestão brasileiro X Sistema de gestão alemão: A característica relacional presente no sistema de gestão brasileiro também pode ser observado na gestão alemã, porém por motivos diferentes. Enquanto no Brasil isso acontece devido a uma cultura de dependência, na Alemanha ocorre devido ao coletivismo alemão, decorrente do medo dos indivíduos de serem acusados ou culpados por algum problema. A relação entre funcionários, diferentemente do que acontece no Brasil, não ultrapassa a fronteira da empresa; as pessoas se relacionam para concluir tarefas, sem qualquer tipo de afetividade.

Esses cinco exemplos ilustram as manobras que as empresas devem realizar para se enquadrar da melhor maneira possível no país de destino, o que não significa que elas possam tentar incorporar características do país sede nos novos negócios, porém o bom senso e o estudo do mercado em questão devem ser muito bem aplicados a esse processo.

6 ESTUDO DE CASO – O WAL-MART DA ÍNDIA

6.1 O Wal-Mart da Índia

O Wal-Mart da Índia

Com uma receita inovadora, que adaptou as características dos hipermercados ocidentais ao gosto local, o Big Bazaar transformou-se no maior fenômeno de varejo do país



Kalyan Chakravorty/India Today

Loja em Nova Délhi: produtos em ilhas, trilha sonora de Bollywood e caos nos corredores

Por Tatiana Gianini | 02.04.2009 | 19h35

Revista EXAME -

O letreiro em azul e laranja anuncia o nome do hipermercado. No interior da loja, centenas de variedades de produtos, boa iluminação, limpeza, ar-condicionado, descontos agressivos e promoções como Buy 1, Get 1 Free ("Compre um, leve outro grátis"). A rede de hipermercados Big Bazaar é o grande marco da transformação do varejo na Índia, país com um dos maiores mercados potenciais do mundo e onde o comércio parece ter parado no tempo. Dentro das mais de 100 lojas do Big Bazaar, multidões de indianos, quase sempre em grupos de famílias completas, circulam com carrinhos de compras não por corredores, mas ao

redor de ilhas e aglomerações de produtos. Essa confusão, na verdade, é proposital. Faz parte de um pacote de estratégias para introduzir o varejo moderno na Índia sem desprezar a forma como os indianos compram há milhares de anos. Na disposição dos produtos, algumas gôndolas dão lugar a enormes latas de metal abertas oferecendo itens como arroz, trigo e curry a granel. Com sinos nas mãos para chamar a atenção, atendentes gritam algumas das ofertas do dia. Músicas típicas dos filmes de Bollywood ribombam nos alto-falantes, e celebridades locais, como o capitão da seleção indiana de críquete, Mahendra Singh Dhoni, estrelam algumas das campanhas publicitárias. O slogan é em hindi: Is Se Sasta Aur Accha Kahin Nahi! ("Em lugar nenhum é mais barato e melhor").

O que é o Big Bazaar

Os principais números e as características da maior rede de hipermercados da Índia

FUNDADOR O indiano Kishore Biyani, dono da holding Future Group	MODELO DE NEGÓCIOS Inspiradas no Wal-Mart, as lojas da rede oferecem descontos agressivos, mesclando o formato dos hipermercados modernos a pitadas de cultura local, como música ambiente indiana em alto volume e produtos oferecidos a granel, como nos típicos mercados do país
NÚMERO TOTAL DE LOJAS 109	
CIDADES EM QUE ESTÁ PRESENTE 71	
FATURAMENTO ANUAL ⁽¹⁾ 720 milhões de dólares	

(1) Ano fiscal 2007-2008 (de junho a junho)

Graças a essa receita de Wal-Mart com tempero indiano, o Big Bazaar se transformou no maior fenômeno do varejo da Índia. Atualmente, a rede opera com 109 lojas em 71 cidades do país e representa o braço principal da holding Future Group, que também possui negócios nos mercados de moda e entretenimento, entre outros. No ano fiscal entre junho de 2007 e junho de 2008, o Big Bazaar faturou 720 milhões de dólares (veja quadro). Para o próximo ano fiscal, o objetivo do Big Bazaar é elevar a receita em 35%, além de chegar a 130 lojas. Nem mesmo a atual crise econômica afetou os negócios da rede, que tem o grosso das vendas concentrado em itens básicos, como alimentos. "Essa é a última categoria a enfrentar qualquer declínio", disse numa entrevista recente o indiano Kishore Biyani, de 47 anos, fundador e presidente do Future Group. O bom momento da empresa chamou a atenção da rede de varejo francesa Carrefour. Em janeiro, a imprensa indiana divulgou que os dois grupos estariam negociando a criação de uma joint venture. Carrefour e Big Bazaar não comentaram.

A bem-sucedida trajetória do Big Bazaar é relativamente recente. Em 2001, o empresário Kishore Biyani, que já possuía a cadeia de lojas de roupas Pantaloons, decidiu investir num formato de varejo mais completo, que vendesse uma gama ampla de produtos e atendesse o maior número possível de indianos, de todas as idades e das mais variadas posições sociais. A questão era como fazer isso. O modelo clássico de shopping centers e hipermercados jamais foi visto como uma alternativa de consumo para os indianos mais pobres. Eles viam no visual das lojas modernas uma evidência de que lá dentro os produtos seriam mais caros - e permaneciam fazendo suas compras em bazares e nas tradicionais biroskas de bairro, conhecidas como kiranas. A única exceção era a Saravana, na cidade de Chennai, no sul do país. Fundada em 1982, a Saravana foi o primeiro negócio a adaptar para um ambiente tradicional indiano o formato moderno e mais confortável de loja de departamentos, mantendo os preços competitivos. Biyani e sua equipe ficaram meses dissecando cada aspecto do negócio, como seu mix de produtos, margens de lucro e pontos-de-venda. A Saravana existe até hoje, mas suas proporções são modestas diante do império em que se transformou o Big Bazaar.

A primeira unidade da rede foi inaugurada em outubro de 2001, em Calcutá. Menos de um mês depois, surgiram outras duas lojas - uma em Hyderabad e outra em Bangalore. Em 2006, quando a rede já contava com 24 lojas, um episódio mostrou o potencial de crescimento do Big Bazaar. Na ocasião, Biyani decidiu usar o dia 26 de janeiro, data na qual a Índia celebra o feriado nacional de proclamação da República, para fazer uma grande liquidação. Sua idéia era estimular o comércio em um mês de poucas vendas, com ofertas e descontos extraordinários, em todas as categorias de produtos. Resultado: as lojas foram invadidas por multidões de indianos ávidos pelas liquidações. Em algumas, os clientes esperavam 4 horas na fila para conseguir entrar. Em Calcutá, os hipermercados não conseguiram fechar as portas antes das 2 horas da madrugada. Para atender a essa demanda e evitar revolta entre os que ficaram do lado de fora, a empresa viu-se obrigada a estender a promoção por mais dois dias. Apesar dos percalços, a liquidação deixou claro o potencial poder de consumo da população indiana e a aceitação por parte desse público do modelo Big Bazaar. "Depois disso, ninguém em nossa organização acha qualquer meta de vendas inalcançável", escreveu Biyani num trecho de *It Happened in India* (algo como "Aconteceu na Índia"), autobiografia em que ele narra a trajetória do negócio.

Vindo de uma família de classe média da casta marwari, de comerciantes, aos 20 anos de idade Biyani se formou em negócios na H.R. College of Commerce & Economics, em Mumbai, e começou a vida profissional ao lado do pai, proprietário de uma empresa que vendia tecidos e roupas na cidade. Mais tarde, em 1987, Biyani abriu o próprio negócio, uma confecção que fazia calças e vendia para lojas multimarcas. Ela foi o embrião da cadeia Pantaloons, uma espécie de "Zara" indiana, que possui hoje mais de 40 lojas no país. Com o sucesso da grife e a experiência conquistada com ela, Biyani pôde expandir para várias outras linhas de negócios, como hipermercados, supermercados, lojas de decoração e espaços de entretenimento. "Biyani é hoje o maior representante do varejo organizado na Índia e é quem melhor entende esse ramo, pois está sempre prestando atenção no que os indianos desejam", disse a EXAME o jornalista australiano Geoff Hiscock, autor do livro *India's Store Wars: Retail Revolution and the Battle for the Next 500 Million Shoppers* ("A guerra das lojas na Índia: a revolução do varejo e a disputa pelos próximos 500 milhões de compradores"), publicado no fim de 2008 e ainda sem previsão de lançamento no Brasil.

Como um dos pioneiros da era moderna do varejo na Índia, Biyani está em vantagem para aproveitar o momento em que o negócio começa a se expandir de forma acelerada. Existem hoje no país 12 milhões de pontos-de-venda, mas somente 5% deles são lojas modernas. É também pequeno o número de indianos que visitam estabelecimentos desse tipo: 60 milhões, menos de 10% da população de mais de 1,1 bilhão de pessoas. Mas esse segmento cresce rápido, em torno de 50% ao ano, impulsionado principalmente por uma economia em expansão (o PIB cresceu em média 9% nos últimos anos e, mesmo com crise, deve evoluir ainda 5,1% em 2009, segundo projeções do FMI) e por uma população composta principalmente de jovens ávidos por compras (mais da metade da população tem menos de 25 anos). Em 2011, o varejo moderno representará quase 20% do mercado, formando um negócio de 100 bilhões de dólares. Os grupos estrangeiros, apesar do interesse em participar do comércio indiano, só podem atuar no país por meio de associações com empresas locais. Até agora, nenhum deles firmou um acordo desse tipo no setor de varejo. Com isso, o concorrente mais próximo de Biyani é outra companhia indiana, o grupo Reliance, que possui 13 hipermercados no país - pouco mais de 10% do império Big Bazaar.

6.2 Resultados

O sucesso da rede e supermercados Wal-Mart motiva milhares de empresários ao redor do mundo a tentar o sucesso seguindo seu modelo. Embora o conceito de

supermercados pareça, de certa forma, obsoleto, ainda existem países cuja cultura não oferece brechas para a sua entrada.

O que o empresário da Big Bazaar fez foi, aliar um conceito de sucesso às características culturais da Índia e criar um novo conceito em supermercados. Cada característica como o caos proposital, as ilhas de produtos, a disposição destes produtos, enfim, tudo foi pensado de maneira a atrair clientes e a oferecê-los um grande diferencial: a possibilidade de adquirir todos os itens necessários em um só lugar e, além disso, o fazer em um ambiente limpo e arejado, evitando assim infecções alimentares ou o contágio de possíveis doenças presentes nos grandes mercados de rua indianos, onde, em alguns casos, os temperos e os alimentos são dispostos no chão.

A análise do artigo “O Wal-Mart da Índia” mostra que, a criatividade de um empresário, se aplicada da maneira correta, é capaz de, não só inserir sua empresa em um país cuja cultura é considerada de difícil acesso, como ter sucesso, e ser capaz de mudar hábitos de compra de toda uma sociedade.

7 ESTUDO DE CASO – VIRGIN MEGASTORE

A Virgin é uma das marcas mais respeitadas no mercado mundial. Fundada em 1970 (mil novecentos e setenta) por Richard Branson, o grupo possui negócios de sucesso em diversos setores, que vão desde telefonia portátil até transporte, serviços financeiros, música e fitness. É criadora de mais de duzentas companhias com a marca ao redor do mundo, possui aproximadamente cinquenta mil empregados e seus negócios estão presentes em vinte e nove países. O faturamento do grupo excedeu onze bilhões de euros em 2008 (dois mil e oito), o que ilustra o tamanho e a importância de tal empresa no cenário mundial.

Essa multinacional possui três centros de gerenciamento responsáveis por toda e qualquer operação em qualquer filial do mundo. Dada a complexidade dos fatores envolvidos, tanto no gerenciamento quanto no desenvolvimento de novos negócios, esses centros são empresas inteiras: a Virgin Management Ltd (VML). Existe uma VML em Londres (Europa), uma em Nova Iorque (América do Norte) e ainda uma em Sydney (Oceania), o que prova a busca da companhia pela adequação de seus negócios à cultura de cada país de destino.

Encontra-se no ANEXO I um estudo realizado na cidade de Rennes, França para a empresa Virgin Megastore. Segundo seu diretor francês, Sr Quintin, as lojas Virgin Megastore seguem um padrão mundial de disposição, mas que, tendo como base os resultados de algumas filiais, era necessário mudar e adaptar cada loja ao padrão e aos gostos locais. Ele conseguiu comprovar essa necessidade à sede da Virgin e alcançou a independência gerencial. O objetivo era analisar o padrão de comportamento dos consumidores e instruir o gerente sobre a melhor maneira de adaptar sua loja, de maneira a ajustar-se aos gostos dos clientes envolvidos.

Os resultados obtidos, também explicitados no ANEXO I, confirmam essa busca da empresa por se flexibilizar de acordo com cada perfil de cliente e, assim, alcançar o sucesso em todas as empreitadas que se lança.

8 CONCLUSÃO

A maneira pela qual os gestores envolvidos no processo de internacionalização lidam com as limitações das Teorias da Administração é crucial para o sucesso ou fracasso da empreitada. Nem sempre as técnicas que funcionam em um país funcionarão para todos os outros. Nesses casos, um líder criativo e flexível é indispensável.

Não existe uma regra de como cada empresa deve agir para conquistar o mercado de cada país específico. Existe a constatação de que uma pesquisa cultural bem fundamentada, a participação de funcionários capazes de lidar bem com a diversidade, o respeito ao próximo e o bom senso são fatores decisivos na internacionalização das operações de uma empresa.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hofstede, Geert and Hofstede, Gert-Jan. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill U.S.A., 2004.
- Mariotto, Fábio L. – Estratégia Internacional da Empresa – Ed. Thomson
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph – Safári de Estratégia – Ed. Bookman®
- Motta, Fernando C. Prestes; Vasconcelos, Isabella F. Gouveia de – Teoria Geral da Administração – 3ª edição revista - Ed. Thomson
- <http://www.virgin.com/featured>
- <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0940/mundo/wal-mart-india-431759.html>

ANEXO I