**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

DENISE PRAGANA VIDEIRA

**Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional
no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras**

São Paulo

2016

DENISE PRAGANA VIDEIRA

**Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional
no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras**

Dissertação apresentada à Escola de
Comunicações e Artes da Universidade de São
Paulo, para a obtenção do título de Mestre em
Ciências da Comunicação.

Área de Concentração III: Interfaces Sociais
da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de
Comunicação

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

São Paulo

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pragana Videira, Denise

Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras / Denise Pragana Videira.

-- São Paulo: D. Pragana Videira, 2016.

172 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientador: Luiz Alberto de Farias
Bibliografia

1. Comunicação Organizacional 2. Relações Públicas 3. Gestão à Brasileira 4. Internacionalização 5. Interculturalidade I. Farias, Luiz Alberto de II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

PRAGANA VIDEIRA, Denise. Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras. Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em ____/____/2016

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

À minha querida mãe, Therezinha Cardoso Pragana, pelo apoio e amor incondicional em todos os momentos da minha vida. E às minhas amadas filhas, Laís Pragana Videira e Laura Pragana Videira, minhas razões de existir.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por me fazer acreditar que o esforço vale a pena quando o objetivo é o crescimento pessoal e espiritual.

Às minhas filhas, Laís e Laura Pragana Videira, por compreenderem esse meu momento de dedicação, por me ajudarem e por estarem sempre ao meu lado me incentivando a ir em frente, a não desistir, e por me guiarem nas descobertas desse novo mundo global e interconectado.

À minha mãe, Therezinha Pragana, pelo exemplo de que na vida nada se consegue sem esforço e dedicação.

Ao meu marido, Marcos Videira, pelo exemplo de que a aquisição do conhecimento é, também, um exercício solitário de concentração e reflexão.

Ao meu irmão, Márcio Pragana, pelo apoio de sempre e por me emprestar sua estrela nos momentos em que eu mais preciso.

À ECA – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, pela amizade, pelas oportunidades de aprendizado, pelas ideias e por acreditar no meu propósito de concluir o mestrado.

À Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, pelo carinho, ensinamentos, pelo incentivo à busca de novos saberes interdisciplinares e por dedicar tempo e atenção à minha dissertação fazendo parte da banca.

Ao Prof. Dr. Paulo Nassar, pelos ensinamentos, pela torcida, incentivo e apoio na minha trajetória acadêmica.

Ao Prof. Dr. Germano Glufke Reis, pelas ótimas contribuições dadas ao meu estudo na ocasião da banca de qualificação e por dedicar tempo e atenção à banca final.

Aos professores doutores da ECA e da FEA USP, Margarida Kunsch, Roseli Fígaro, Elizabeth Saad Corrêa, Maria Tereza Leme Fleury, Afonso Fleury e Rosa Maria Fischer pelas aulas e ensinamentos obtidos nas disciplinas cursadas.

A todos os que aceitaram participar das entrevistas: Paulo Henrique Soares, Desiê Machado Ribeiro e Fernanda Zardo, da Vale; Renato Gasparetto, Carmine Sarau Neto e Flavia Nardon, da Gerdau; Paulo Marinho, Guilherme Magalhães e Sergio Fajerman, do Itaú-Unibanco; Saulo Passos e Rosana Aguiar, da Embraer; Ligia Vannucci, Irlam Aragão e Yuri Carvalho, da Braskem; além dos colegas Carlos Parente e Flavio Chantre, também da Braskem, por todo apoio recebido.

À minha querida companheira de PPGCOM, Tariana Brocardo Machado, com quem compartilhei tantos desafios, dificuldades, emoções e conquistas, minha mais profunda gratidão por ter você sempre ao meu lado, me ajudando, incentivando e dividindo comigo nossa missão de “fazer uma coisa de cada vez” para completarmos nosso mestrado.

A todos os demais companheiros de mestrado, aqui representados por Emiliana Pomarico, Leila Gasparindo, Ricardo Sales, Gean Gonçalves, Ana Cristina Piletti, Valdete Cecato, Patrícia Salvatori, Vivian Araújo, Nara Almeida, Tania Verderesi, Lebna Landgraf, Maura Padula, Talles Rangel, Barbara Miano, Anaíle Moura, Bianca Dreyer, Juliana Rodrigues, Evódio Kaltenecker, Cassio Aoki, Irineu Camargo e Ana Carolina de Siqueira, a quem agradeço pelo companheirismo e apoio recebido.

Aos colegas do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN) da ECA-USP e Aberje, e ao Grupo de Estudos e Linguagens Culturais (Dicult), pela convivência e troca de ideias.

A todos, enfim, que direta ou indiretamente participaram comigo nessa trajetória, meu muito obrigada!

DAS UTOPIAS

*Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A mágica presença das estrelas!*
(Mário Quintana – Prosa & Verso)

PRAGANA VIDEIRA, Denise. **Do local para o global: a influência da comunicação organizacional e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras**. 2016. 172 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

RESUMO

Esta dissertação tem como propósito conhecer os impactos da cultura brasileira e dos processos de comunicação organizacional na trajetória de internacionalização das multinacionais brasileiras. O objetivo foi entender se o estilo brasileiro de administrar e os processos de comunicação organizacional adotados influenciam de forma positiva (lado sol) ou negativa (lado sombra) o posicionamento dessas empresas como *players* globais, numa arena de competição internacional em que as empresas brasileiras são consideradas entrantes tardias. Para responder a pergunta central foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa para investigar se o estilo brasileiro de administrar e os processos de comunicação organizacional conduzem as multinacionais a manterem um posicionamento local/doméstico ou se já evoluíram para um modelo de gestão global. Como recorte desta análise, foram avaliadas cinco organizações de destacada atuação entre as multinacionais brasileiras: Braskem, Embraer, Gerdau, Itaú-Unibanco e Vale. O estudo revelou que os processos comunicacionais e o estilo brasileiro de administrar exercem influência positiva para a internacionalização das empresas pesquisadas. Para tanto, a condição ideal baseia-se em um modelo de gestão forte, característica positiva do traço cultural ‘concentração do poder’, aliada à alta ‘capacidade relacional’ do brasileiro, capaz de construir as pontes necessárias para a quebra das barreiras culturais entre as várias culturas de países, facilitando a coesão interna e a eficácia dos negócios internacionais. Atuar de acordo com o paradigma de gestão comportamental estratégica nos processos de comunicação é o caminho mais efetivo para influenciar as estratégias das multinacionais brasileiras na obtenção de resultados positivos em diferentes contextos internacionais. Como contribuição acadêmica, este estudo deu origem a um esquema conceitual que pode ajudar a ampliar as pesquisas sobre o tema e/ou servir como referencial teórico sobre como impactam os traços culturais brasileiros e os processos de comunicação na trajetória de internacionalização das multinacionais brasileiras.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Relações Públicas. Gestão à Brasileira. Internacionalização. Interculturalidade.

PRAGANA VIDEIRA, Denise. **From local to global: the impact of organizational communication and national culture in the process of Brazilian multinational companies internationalization.** 2016. 172f. Dissertation (Masters) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ABSTRACT

This research aims to learn the impacts of Brazilian culture and organizational communication processes in the internationalization path of Brazilian multinational companies. The purpose was to understand whether the Brazilian management style and adopted organizational communication processes have a positive (sunny side) or negative (shadow side) effect on the placement of such companies as global players in the international competition arena in which Brazilian enterprises are considered late movers. A qualitative research was conducted to answer the central question and investigate whether Brazilian management style and organizational communication processes lead multinational companies to maintain a local/domestic positioning, or if they have developed into a global management model. The analysis assessed five organizations of prominence performance among Brazilian multinational companies: Braskem, Embraer, Gerdau, Itaú-Unibanco and Vale. The study revealed that the communication processes and the Brazilian management style have a positive influence into the internationalization of surveyed companies and the ideal circumstance is based on a strong management model - a positive feature and cultural trait of 'concentration of power' - along the high 'relational capacity' of Brazilians, enabling the construction of necessary bridges to break cultural barriers among various cultures within countries, allowing internal cohesion and effectiveness of international businesses. Playing according to the paradigm of strategic behavioral management in the communication process is the most effective path to impact Brazilian multinational companies strategies in achieving positive results in different international contexts. As an academic contribution, this study gave rise to a conceptual framework that can help expand research on the subject and/or deliver a theoretical background on how Brazilian cultural traits and communication processes impact the path of internationalization of Brazilian multinational companies.

Keywords: Organizational Communication. Public Relations. Brazilian Management. Internationalization. Interculturality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma das etapas do estudo	17
Figura 2 - Origem e destino do Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)	29
Figura 3 - Fluxos de Investimento Direto no Exterior	33
Figura 4 - Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo	36
Figura 5 - Diferenças entre cultura nacional e práticas organizacionais	49
Figura 6 - Sistema de ação cultural brasileiro	60
Figura 7 - Matriz de Análise sobre Práticas de Comunicação x Estilo Brasileiro de Administrar	98
Figura 8 - Resultado da Matriz de Análise sobre Práticas de Comunicação X Estilo Brasileiro de Administrar	101
Figura 9 - Esquema conceitual aplicado às multinacionais brasileiras	124

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados para as Práticas de Comunicação	106
Tabela 2 - Resultados para Estilo Brasileiro de Administrar	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo do impacto representado pelos indicadores de excelência nos processos de comunicação	107
Gráfico 2 - Comparativo do impacto representado pelos indicadores do Estilo Brasileiro de Administrar	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização das empresas	32
Quadro 2 - Multinacionais brasileiras nos rankings internacionais	35
Quadro 3 - Países com maior presença de empresas brasileiras	36
Quadro 4 - Comparativo entre os Modelos de Atuação Estratégica Multidoméstico e Global	38
Quadro 5 - Principais modelos e taxonomias culturais em negócios internacionais	47
Quadro 6 - Estudo Hofstede vs Tanure sobre as dimensões de cultura para o Brasil	56
Quadro 7 - Sistema de ação cultural brasileiro vs outras tipologias	63
Quadro 8 - Paradigmas para o estudo da comunicação organizacional	67
Quadro 9 - Paradigmas de atuação da área de comunicação/relações públicas	83
Quadro 10 - Cálculo do Índice de Transnacionalidade	91
Quadro 11 - Perfil das multinacionais brasileiras da amostra - ano base 2014	94
Quadro 12 - Perfis dos entrevistados	96
Quadro 13 - Estilo Brasileiro de Administrar	97
Quadro 14 - Práticas de Comunicação – Teoria de Excelência em Relações Públicas	97
Quadro 15 - Pontuação das multinacionais nos eixos X e Y da Matriz de Análise	101
Quadro 16 - Resumo das análises e principais descobertas	121

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. GLOBALIZAÇÃO E SEUS REFLEXOS NAS ORGANIZAÇÕES	19
1.1. Empresas multinacionais como protagonistas da globalização	21
1.2. Visão econômica e teoria de internacionalização	24
1.2.1. As ondas de internacionalização	27
1.3. Internacionalização das empresas brasileiras	30
1.3.1. Modelos de gestão internacional e o momento das multinacionais brasileiras	37
2. CULTURA: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES	41
2.1 Diversidade de conceitos sobre cultura organizacional	43
2.2 Cultura nacional e sua interface com a cultura organizacional	46
2.2.1 Dimensões elaboradas por Hofstede	52
2.3 Traços da cultura brasileira refletidos nas organizações	57
2.3.1 Modelo contemporâneo de gestão à brasileira	61
3. COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO DE AÇÃO CULTURAL	65
3.1. Interfaces entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas	70
3.2. Cultura organizacional e comunicação estratégica	73
3.3. Desafios da comunicação intercultural para as multinacionais	75
3.4. A comunicação excelente como estratégia global	80
4. PESQUISA DE CAMPO	85
4.1. Descrição da metodologia de pesquisa	85
4.1.1. Problema	85
4.1.2. Objetivos	87
4.1.3. Tipo e instrumentos de pesquisa	87
4.2. Amostra	91
4.3. Operacionalização da coleta de dados	94
4.4. Matriz de Análise	96
4.4.1. Técnica empregada para demonstrar os resultados dos roteiros estruturados	98
4.4.2. Técnica empregada para demonstrar os resultados dos roteiros semiestruturados	99
4.5. Análise de resultados da pesquisa	100
4.5.1. Resultados para Práticas de Comunicação	105
4.5.2. Resultados para Estilo Brasileiro de Administrar	112
4.6. Reflexões sobre cultura e comunicação nas multinacionais contemporâneas	119
4.7. Esquema conceitual para o alcance de vantagem competitiva de multinacionais brasileiras	123
CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS	135
ANEXOS	147
Anexo A Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014 e 2015	147

APÊNDICES	151
Apêndice 1 - Pesquisa de campo – roteiros estruturados e semiestruturados	151
Apêndice 2 - Breve histórico das multinacionais que fizeram parte da amostra	158

INTRODUÇÃO

A globalização já não é novidade no mundo contemporâneo. O desenvolvimento das tecnologias de informação e dos processos de comunicação aproximaram fronteiras internacionais, tornando a globalização cada vez mais presente na vida cotidiana desde meados do século XX. De uma forma ou de outra, todos estão inseridos no contexto da globalização, mas as empresas multinacionais tornaram o fenômeno mais materializado.

Do ponto de vista econômico, as empresas multinacionais são consideradas os principais atores do fenômeno da globalização. Desde as pioneiras americanas e europeias, passando pelas asiáticas, e finalmente chegando às empresas dos países emergentes na década de 1990, essas organizações têm enfrentado o desafio da internacionalização.

São vários os conceitos sobre o significado de internacionalização. Neste trabalho empregou-se o conceito que envolve o Investimento Direto no Estrangeiro. Dunning e Lundan (2008, p. 3) afirmam que “uma empresa multinacional ou transnacional é uma empresa que se dedica ao investimento direto no estrangeiro (IDE) e possui, ou, de algum modo, controla as atividades de valor agregado em mais de um país”.

Diversos têm sido os estudos desenvolvidos no campo dos negócios internacionais para explicar as vantagens de se tornar uma multinacional. Para algumas empresas os negócios internacionais são uma extensão de seu negócio doméstico; para outras, completamente diferente; mas os efeitos dessas ações se tornam foco de interesse em gestão por envolverem decisões quanto a operar internacionalmente ou não, quais são e como entrar nesses mercados, qual o programa a ser implementado e como estruturar as atividades organizacionais visando sustentar os novos desafios.

Um dos obstáculos mais importantes da expansão internacional é a distância entre o país de origem e o país de destino, aferida não apenas na dimensão física e geográfica, mas igualmente em termos das diferenças administrativas, políticas, culturais, econômicas e comunicacionais.

Se nos primeiros anos considerava-se a internacionalização uma simples extensão das operações locais, hoje as empresas sabem que precisam ter uma nova postura empresarial. Estudos tradicionais baseavam-se apenas nas características físicas das organizações, porém outros fatores, além das questões operacionais, começaram a ser analisados, como cultura organizacional, cultura nacional e os processos de comunicação adotados pelas empresas, conforme analisa Kunsch (2016, p. 53), ao salientar a dimensão cultural da comunicação

organizacional:

As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou à cultura organizacional vigente, bem como a seus valores e princípios filosóficos. E as organizações, por sua vez, estão situadas em determinado país, que possui sua própria cultura, e ainda sofrem interferências da sociedade mundial.

A cultura pode ser compreendida como um sistema de significados compartilhados, que direciona a atenção e que determina comportamentos e valores de um determinado grupo (HOFSTEDE, 1991; TROMPENAARS, 1993). Nesse sentido, surge a necessidade de um olhar mais consistente sobre as diferenças culturais e o impacto que essas diferenças exercem nos modelos de gestão das organizações multinacionais. Afinal, a teoria de que um único modelo de gestão poderia ser implantado em qualquer país ou cultura deixou de ser válida no mundo empresarial globalizado.

Neste contexto encontram-se as multinacionais brasileiras, consideradas entrantes tardias no movimento de internacionalização mundial (FLEURY; FLEURY, 2012), pois somente a partir da década de 1990 é que o Brasil se envolveu efetivamente no processo de globalização. Ao longo de quase 30 anos, essas empresas enfrentaram adaptações de ordem operacional, de mercado e também de ordem comportamental. A proposta deste trabalho é, portanto, investigar essas adaptações à luz do estilo brasileiro de administrar e dos processos de comunicação organizacional.

Entender de que forma a cultura do país de origem pode se tornar uma aliada na busca pela eficácia organizacional remonta aos anos 1980, quando as vantagens competitivas alcançadas pelas empresas japonesas, por conta dos seus diferenciais de cultura, passaram a chamar a atenção dos gurus da administração e da comunidade acadêmica da época. Pensou-se que seria um modismo, algo passageiro, porém as pesquisas e estudos neste campo só aumentaram desde então.

Foi também nesta época que a comunicação, como disciplina do campo das ciências sociais aplicadas, começou a assumir visibilidade e presença crescente como tema de interesse das organizações multinacionais por seu caráter construtivo interacional e intercultural.

Contudo, sabemos que em pleno terceiro milênio ainda vivemos uma realidade organizacional que vê a comunicação como simples instrumento transmissor de informações, muito aquém do seu potencial como agente estratégico. Atuando como processo junto com a cultura organizacional, o processo de comunicação pode ser um fator de vantagem competitiva no mundo globalizado, em função de sua capacidade de criação, transmissão e

cristalização do universo simbólico das organizações junto aos seus *stakeholders*.

O objeto de estudo desta dissertação são as multinacionais brasileiras à luz do referencial teórico desenvolvido por Barros e Prates (1996) e Tanure (2007) sobre o Estilo Brasileiro de Administrar, em conjunto com os Princípios de Relações Públicas Excelentes de Grunig, Grunig e Dozier (2002), aplicados aos processos de comunicação organizacional. Surgiu então a pergunta de pesquisa: “Quais são os impactos da cultura brasileira e dos processos de comunicação organizacional na trajetória de internacionalização das multinacionais brasileiras”? O que se pretendeu conhecer melhor são as especificidades do estilo brasileiro de administrar e o papel da comunicação organizacional neste novo cenário global de atuação das multinacionais brasileiras.

Para responder a pergunta central optou-se por uma pesquisa qualitativa com cinco organizações de destacada atuação entre as multinacionais brasileiras que aceitaram participar deste estudo – Braskem, Embraer, Gerdau, Itaú-Unibanco e Vale, conforme os *rankings* FDC das Multinacionais Brasileiras¹ de 2014 e 2015.

O objetivo foi entender se o estilo brasileiro de administrar e os processos de comunicação organizacional adotados impactam de forma positiva ou negativa o posicionamento das empresas pesquisadas, tendo em conta os dois polos estabelecidos para este estudo como possíveis modelos de gestão: local/doméstico (impacto negativo) ou global (impacto positivo).

Para propiciar uma visão geral e facilitar o entendimento do leitor, a Figura 1 apresenta o fluxograma que ilustra as etapas deste estudo, dividido em três partes: revisão teórica, pesquisa de campo e análise/conclusão/contribuições.

¹ O *ranking* FDC das multinacionais brasileiras é produzido desde 2006 pela Fundação Dom Cabral, por meio do Núcleo de Negócios Internacionais. O núcleo tem como missão contribuir para a internacionalização das empresas brasileiras através da geração de conhecimentos que proporcionem a formulação e implantação de estratégias globais competitivas.

Figura 1 – Fluxograma das etapas do estudo

Fonte: elaborado pela autora

Além do objetivo geral de conhecer como as multinacionais brasileiras estão lidando com a cultura nacional e os processos de comunicação em suas estratégias de internacionalização e posicionamento global, este estudo contribuiu para revisar os referenciais teóricos sobre o Estilo Brasileiro de Administrar e os Princípios de Relações Públicas aplicados à pesquisa.

Conforme o fluxograma e os objetivos propostos, o primeiro capítulo desta dissertação apresenta um breve panorama sobre globalização e seus reflexos no mundo contemporâneo, incluindo as ondas de internacionalização das empresas no mundo e o comportamento das empresas brasileiras. No segundo capítulo, apresentam-se as definições e aplicações sobre cultura, cultura organizacional e, mais especificamente, sobre o estilo brasileiro de administrar e sua visão contemporânea, detalhando as definições sobre os traços culturais brasileiros escolhidos para a pesquisa em seus aspectos positivos (lado sol) e negativos (lado sombra), com base em Barros e Prates (1996) e Tanure (2007).

O propósito do terceiro capítulo foi conceituar o papel da comunicação no universo organizacional a partir de suas múltiplas funções e formatos, trazendo os principais conceitos

sobre comunicação organizacional e como esta se relaciona com as relações públicas e a cultura organizacional, além do seu papel na construção de caminhos para a criação de um ambiente intercultural no mundo dos negócios globais. Neste capítulo foi também apresentado um resumo sobre a Teoria de Excelência em Relações Públicas de Grunig, Grunig e Dozier (2002), do qual foram extraídos os princípios que complementaram a matriz de análise junto com as características da cultura brasileira.

O capítulo quatro apresenta a pesquisa de campo realizada com as empresas Braskem, Embraer, Gerdau, Itaú-Unibanco e Vale. Nesse capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos, como a estratégia de pesquisa, a coleta de dados, a matriz de análise, o perfil das empresas e dos entrevistados, os quadros com os resultados da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011) e as análises, que são complementadas com um quadro resumo com as principais descobertas e um esquema conceitual aplicado às multinacionais brasileiras desenvolvido a partir das reflexões propiciadas pela pesquisa. As considerações finais tratam da avaliação geral do estudo e possíveis oportunidades para futuras investigações.

1 GLOBALIZAÇÃO E SEUS REFLEXOS NAS ORGANIZAÇÕES

O fenômeno da globalização moldou a forma como vivemos no mundo atual pois redimensionou a dimensão de espaço, tempo e fronteiras, rumo ao que Finuras (2007) define como “Espaço-Tempo Zero”. Baseia-se na liberação de barreiras econômicas, no crescimento das empresas transnacionais e na rapidez da informação gerada pelas novas tecnologias de comunicação. Refletir sobre esse fenômeno em suas diversas facetas e impactos nas organizações e na vida contemporânea, trazendo para a realidade das multinacionais brasileiras, é o objetivo geral deste capítulo.

Fleury e Fleury (2012) definem globalização como um processo complexo e multidimensional que é visto por múltiplas lentes. Um processo em que as barreiras estão sendo reduzidas não somente pelos fluxos financeiros, econômicos e materiais, mas também pela difusão do conhecimento, informação, sistema de crenças, ideias e valores.

Oferecer um conceito sobre a globalização e seus reflexos no mundo contemporâneo requer, portanto, um olhar ampliado. Giddens (2005) reafirma a visão de Fleury e Fleury (2012) ao trazer que a globalização deve ser analisada pelas suas diversas dimensões, e não apenas pela dimensão econômica, que acabou sendo mais evidenciada devido ao papel das corporações transnacionais, cujas operações se expandem pelas fronteiras nacionais, influenciando o processo de produção global e a distribuição internacional do trabalho. Para o autor, seria errado sugerir que as forças econômicas sozinhas a produzam, e acrescenta:

A globalização é criada pela convergência de fatores políticos, sociais, culturais e econômicos. Foi impelida, sobretudo, pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e da comunicação que intensificaram a velocidade e o alcance da interação das pessoas ao redor do mundo (GIDDENS, 2005, p. 61).

Para Govindarajan e Gupta (2001), em nível mundial a globalização se refere à crescente interdependência entre países, refletida nos crescentes fluxos internacionais de bens, serviços, capital e conhecimentos. No nível de cada país a globalização se refere à extensão das inter-relações entre a economia nacional e a do resto do mundo.

Apesar de ser um fato incontestável no âmbito da economia internacional, a globalização é um fenômeno emergente, um processo ainda em construção. Ortiz (2000, p. 15) afirma que “mesmo a ciência econômica, disciplina que provavelmente melhor trabalhou o problema, reconhece a novidade do tema”. O assunto é polêmico e não há consenso sobre o seu significado, impactos e limites. Há um ponto, no entanto, sobre o qual todos concordam:

globalização significa mudança, é inevitável e está cada vez mais presente, como atesta Ianni (1996, p. 36):

O mundo mudou muito ao longo do século XX. Não é mais apenas uma coleção de países agrários ou industrializados, pobres ou ricos, colônias ou metrópoles, dependentes ou dominantes, arcaicos ou modernos. A partir da Segunda Guerra Mundial, desenvolveu-se um amplo processo de mundialização de relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, antagonismo e integração. Aos poucos todas as esferas da vida social, coletiva e individual são alcançadas pelos problemas e dilemas da globalização.

Há igualmente muitas controvérsias sobre o início da globalização. Vista sob o ângulo de um processo, a vertente econômica aponta para o fato de que as mudanças em âmbito transnacional se enraízam em movimentos anteriores: o ciclo das grandes navegações, o capitalismo da Revolução Industrial, a expansão imperialista e, ao longo do século XX, a emergência das indústrias culturais, no início predominantemente norte-americanas (CANCLINI, 1999; ORTIZ, 2006).

Alguns autores, de fato, indicam que a globalização teve início com o desenvolvimento do capitalismo entre os séculos XV e XVIII, a partir das descobertas marítimas. Para Ortiz (2000), no entanto, apesar da colonização dos continentes (América e África), da pujança militar e econômica de algumas potências, seria prematuro falar em globalização, e explica:

Até o final do século XVIII, mesmo diante do surgimento de uma economia internacionalizada, persistiam economias-mundo solidamente organizadas na China, Japão e Islão. A rigor, até meados do século XIX, a fraqueza dos laços econômicos, a falta de relações diplomáticas e as distâncias impediam a emergência de um mundo singular (ORTIZ, 2000, p. 36-37).

Canclini (1999) acrescenta a esse processo histórico que a consolidação da globalização ocorreu de fato com o desaparecimento da União Soviética e com o fim da guerra fria. Ressalta a importância dos novos fluxos comunicacionais e informatizados (CASTELLS, 2000), associados às fortes concentrações de capital industrial e financeiro, à desregulamentação e à eliminação de restrições e controles nacionais a que eram submetidas as transações internacionais. A formação dos blocos comerciais entre países, como a NAFTA (*North America Free Trade Agreement* ou Tratado Norte-Americano de Livre Comércio), a ALCA (Área de Livre Comércio das Américas), o Mercosul (Mercado Comum do Sul) e outros, também contribuiu para intensificar a globalização.

Os impactos da globalização na vida cotidiana também se fazem sentir pelo cidadão comum, no momento em que a globalização não é algo que “está lá, além”, operando num plano distante, sem afetar o individual. Conforme Giddens (2005), ela é um fenômeno “logo aqui”, que está afetando nossa vida íntima e pessoal de diversas maneiras, mudando a natureza de nossas experiências cotidianas. É quase impossível pensar o mundo hoje sem a internet, sem as redes sociais, sem a rapidez com que somos informados de acontecimentos longínquos, sem a facilidade de adquirir produtos importados na prateleira do supermercado a poucos metros de casa.

1.1 EMPRESAS MULTINACIONAIS COMO PROTAGONISTAS DA GLOBALIZAÇÃO

Chesnais (1995) e Baumann (1996) identificam três estágios recentes do fenômeno de globalização. O primeiro foi a globalização financeira, iniciada na década de 1970, quando o dinheiro passou a circular muito mais rapidamente pelo mundo devido à desregulamentação dos mercados financeiros e aos rápidos avanços em tecnologia de computação e telecomunicações. A segunda etapa foi a globalização comercial, na década de 1980, quando os produtos começaram a circular globalmente, principalmente com a criação do contêiner marítimo, num período onde se deu a queda das barreiras comerciais. A terceira etapa foi a globalização produtiva, iniciada na década de 1990, a partir da lógica de produção globalmente integrada, momento em que a empresa multinacional tornou-se o principal agente desse processo.

Nesta mesma década os estudos na área de economia internacional passaram a focar as empresas multinacionais como os agentes mais importantes deste fenômeno (FLEURY; FLEURY, 2012), levantando uma interessante polêmica sobre se a expansão das multinacionais seria a causa da globalização ou se a globalização é que estaria provocando a expansão das multinacionais.

Com a globalização em curso acelerado, as empresas multinacionais passaram a ser portadoras de progresso. De acordo com o relatório do Desenvolvimento Humano de 1999², das 100 maiores fortunas do mundo, metade já pertencia a Estados Nacionais e metade a megaempresas. E de lá para cá esse poder só tem crescido, conforme dados mais recentes,

² O relatório de Desenvolvimento Humano é publicado desde a década de 90 pela ONU. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/HDR/Relatorios-Desenvolvimento-Humano-Globais.aspx?indiceAccordion=2&li=li_RDHGlobais>. Acesso em: 28 mar. 2015.

como os publicados pela revista Fortune 500³, edição de 2015, que apontam o Walmart como a empresa vencedora do *ranking*, com faturamento de US\$ 485,6 bilhões. A título de comparação, este faturamento é maior do que o PIB (Produto Interno Bruto) de 2014 de alguns países, como Portugal (US\$ 231 bilhões), Chile (US\$ 263 bilhões), Dinamarca (US\$ 347 bilhões) e Áustria (US\$ 444 bilhões)⁴.

De fato, observando a mudança ocorrida no cenário urbano ao longo dos séculos percebemos o poder exercido pelas organizações na sociedade atual. Uma das descrições que melhor traduzem essa imagem é uma citação de Stuart Hart, em sua obra *O Capitalismo na encruzilhada*, quando afirma que:

À medida que adentramos um novo século, as empresas se destacam como as instituições mais poderosas do planeta. Há 700 anos era a religião. As catedrais, as mesquitas e os templos são testemunhas da primazia da religião organizada naquela época. Há duzentos anos era o Estado. Nenhum passeio estaria completo sem uma visita aos palácios impressionantes, às assembleias legislativas e aos complexos governamentais, os quais nos lembram de como o governo era centralmente importante na era do iluminismo. Hoje, as instituições mais poderosas são as empresas: veja as torres dos escritórios, bancos e centros comerciais que dominam as grandes cidades. Embora ninguém negue a importância permanente e crucial dos governos, da religião e da sociedade civil, não há dúvida de que o comércio se tornou uma instituição dominante (HART, 2006, p. 222-223).

Uma empresa pode desenvolver suas atividades no mercado internacional por meio de exportação, licenciamento, estabelecimento de subsidiárias, desenvolvimento de alianças estratégicas, aquisição ou fusão com empresas locais. A literatura disponível sobre o tema prega que geralmente as empresas iniciantes utilizam a exportação porque esta alternativa não demanda investimentos volumosos, embora possa ser custosa em termos de logística. O estabelecimento de subsidiárias – seja por investimento ou aquisições e fusões – representa a escolha mais onerosa, em geral associada a decisões que buscam um real comprometimento com a expansão da empresa para o mercado internacional.

Szapiro e Andrade (2001) definem internacionalização como o conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que constituem seu entorno geográfico natural. Internacionalizar, quer seja por intermédio da expansão de suas operações para os mercados externos, quer seja por meio da aquisição de insumos, componentes ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos.

³ Revista Fortune 2015. Disponível em: <fortune.com/fortune 500/. Acesso em: 21 abr. 2016.

⁴ Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/pib-mundial>>. Acesso em: 29 mar. 2015

Como veremos ao longo deste capítulo, as ondas de internacionalização das empresas não ocorreram de forma homogênea no globo (FLEURY; FLEURY, 2012), pois apesar de um mundo crescentemente global, nem todos os países estão igualmente integrados nessa economia global (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001).

Assim, os modelos teóricos usados para entender o movimento das multinacionais⁵ dos países desenvolvidos (VERNON, 1966; HYMER, 1976; BUCKLEY; CASSON, 1976; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009; DUNNING, 2003; DUNNING; LUNDAN, 2008;) mostraram-se inadequados para compreender o movimento das “empresas entrantes tardias” (*late movers*) dos países emergentes, como é o caso dos integrantes do Brics⁶ e demais países da América Latina (FLEURY; FLEURY, 2007). Guillén e García-Canal (2009) explicam que as multinacionais de países emergentes se internacionalizaram em um contexto diferente do contexto das multinacionais de países desenvolvidos, incluindo as empresas japonesas e coreanas. “As novas multinacionais operam internacionalmente usando múltiplos modos de entrada, variando entre alianças e *joint ventures* até subsidiárias próprias” (GUILLÉN; GARCÍA CANAL, 2009, p. 23).

As novas multinacionais surgiram também de países de economia mediana, como Espanha, Portugal, Coreia do Sul e Taiwan, além de países em desenvolvimento, como Egito, Indonésia e Tailândia. Os países ricos em petróleo, como Emirados Árabes, Nigéria e Venezuela também deram origem às novas multinacionais.

No Brasil, conforme veremos mais adiante, o movimento de internacionalização se deu em um contexto de permanente incerteza e descontinuidade, competindo com subsidiárias estrangeiras. Pode ser entendido como parte da dinâmica das estratégias de mercado requeridas pela atual ordem econômica mundial, que impõe a internacionalização como estratégia de sobrevivência. Para se manterem competitivas, as empresas brasileiras precisaram aprender a atuar no mundo globalizado, numa trajetória considerada até mais

⁵“A primeira menção à expressão “empresa multinacional” ocorreu num documento da ONU (Organização das Nações Unidas) datado de 1956. Antes, as atividades internacionais eram vistas como relativas a uma unidade organizacional (internacional) de empresas nacionais. Na literatura, existem diferentes maneiras de nomear a multinacional: a tradicional é MNE para *multinational enterprises* ou, em português, EMN para empresas multinacionais; MNC para *multinational corporation*; TNC para *transnational corporation*. Com o tempo essas três denominações foram ficando intercambiáveis”. (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 36). Para este trabalho adotaremos o termo empresa multinacional ou EMN.

⁶ O acrônimo Bric surgiu de um conceito desenvolvido pelo economista chefe do banco de investimento Goldman Sachs, Jim O’Neil, em estudo de 2001. O especialista analisou os países que se destacam no cenário mundial em virtude do rápido crescimento de suas economias: Brasil, Rússia, Índia e China. Em 2011 a África do Sul juntou-se ao grupo, que adotou a sigla Brics. Portal Brasil. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/governo/conteudos-excedentes/agrupamento-brasil-russia-india-china-afrika-do-sul-brics-1/blocos-politicos-e-economicos/agrupamento-brasil-russia-india-china-afrika-do-sul-brics-1>>. Acesso em: 2 abr. 2015.

tardia do que a de empresas de outros países emergentes, inclusive da América Latina (ROCHA, 2003).

1.2 VISÃO ECONÔMICA E TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias econômicas sobre internacionalização estudam a atuação das multinacionais com base no conceito de Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) ou Investimento Estrangeiro Direto (IED), que é todo aporte de dinheiro vindo do exterior que é aplicado na estrutura doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas (IPEA, 2006).

Rugman (2001) define que empresas multinacionais são aquelas que fabricam ou distribuem em dois ou mais países, dominando a produção internacional em importantes indústrias como automobilística, eletroeletrônicos, química, farmacêutica e petróleo. Elas podem gerar grandes economias de escala e construir extensas redes de produção. Podem vender bens e serviços amplamente através de fronteiras, em geral por meio de bem desenvolvidas redes de subsidiárias ou por meio de alianças com empresas parceiras. Dunning e Lundan (2008, p. 3) afirmam que “uma empresa multinacional ou transnacional é uma empresa que se dedica ao investimento direto no estrangeiro (IDE) e possui, ou, de algum modo, controla as atividades de valor agregado em mais de um país”. Simplificando, Hill (2008) propõe que a multinacional é qualquer empresa que tenha atividades produtivas em dois ou mais países.

As multinacionais apresentam-se com diferentes graus de internacionalização. O cálculo do índice de internacionalização mais utilizado é o *transnationality index* (TNI), metodologia desenvolvida pela UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*)⁷, composto pelos seguintes indicadores:

- produção: ativos no exterior / ativos totais;
- vendas: vendas no exterior / vendas totais;
- recursos humanos: funcionários no exterior / total de funcionários.

⁷ A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) foi criada em 1964 em Genebra, na Suíça, e é o órgão da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas que busca promover a integração dos países em desenvolvimento na economia mundial. Fonte: Observatório Internacional Sebrae. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/comunidades/unctad-conferencia-das-nacoes-unidas-sobre-comercio-e-desenvolvimento/>>. Acesso em 01 jun. 2016.

As teorias de internacionalização foram desenvolvidas por diversos autores utilizando diferentes abordagens. Tradicionalmente, o tema é estudado sob duas abordagens, a econômica e a comportamental. Além dessas, existem mais duas: uma voltada para os aspectos de competitividade, que tem em Porter (1980, 1996) seu principal defensor, e outra baseada nos recursos da firma, originada nos estudos de Penrose (1959) e ampliada por autores da década de 1990.

Na abordagem econômica, a internacionalização é analisada a partir de aspectos econômicos e da ótima alocação dos recursos. A mais conhecida é a representada pelo paradigma eclético de John Dunning (1980), cujo modelo conceitual baseia-se nas vantagens de propriedade (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*), por parte da firma. Com base nesses três diferenciais, que formam a sigla *OLI*, em inglês, o autor procura responder à questão: “por que internacionalizar”? Por serem implementadas pela própria estrutura da empresa e não mediante mecanismos de mercado, fontes de vantagens competitivas na internacionalização podem minimizar os custos de transações. Para Ferreira et al (2013, p. 58), o paradigma eclético é um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais, “talvez por ser uma abordagem que combina os vários fatores que favorecem uma explicação das atividades das empresas multinacionais”.

A abordagem comportamental da internacionalização é estudada num segundo momento, com o surgimento da Escola Nórdica de Internacionalização (JOHANSAN; VAHLNE, 1977) e o desenvolvimento do modelo de Uppsala, que analisa os fatores subjetivos do processo decisório na internacionalização. Trata-se de um modelo com base em observações empíricas e entrevistas com executivos de empresas suecas e suas subsidiárias. Os pesquisadores observaram diferenças entre o que as teorias econômicas postulavam e a realidade das empresas, ou seja, conforme explica Fleury e Fleury (2012, p. 88), ao invés de conceituar o processo de internacionalização com base em decisões baseadas em variáveis econômicas, o grupo buscou uma perspectiva de processos organizacionais, elegendo a firma como unidade de análise. Nesta visão, a internacionalização consiste em um processo orientado pela aprendizagem sucessiva, obtida por meio da experiência e não como um conjunto de passos planejados que seguem uma análise racional como na abordagem econômica.

O modelo desenvolvido pela Universidade de Uppsala é o principal representante da abordagem comportamental de internacionalização e tem servido de base para inúmeras pesquisas. Baseado na teoria da firma, o modelo identifica como fatores centrais no processo de internacionalização a cadeia de estabelecimento e a distância psíquica. Nesta perspectiva, o

processo de internacionalização é visto como uma sequência de passos de natureza incremental, em que a empresa se beneficia da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com mercados estrangeiros. Segundo a teoria, a primeira entrada é sempre caracterizada por alto grau de incerteza, medido pela distância psíquica, definido em função do conjunto de fatores que interfeririam no fluxo de informações entre países e envolve distância geográfica, diferencial de desenvolvimento político, econômico e social, nível educacional, idioma, cultura, sistema político, instituições, entre outros.

O modelo de Uppsala recebeu diversas críticas por ter sido desenvolvido em uma época em que o ambiente competitivo internacional era menos turbulento que hoje e por ser limitado ao contexto sueco (FLEURY; FLEURY, 2007).

Dez anos mais tarde surge uma terceira abordagem voltada aos aspectos de competitividade e posicionamento competitivo. A obra de Michael Porter é básica na construção dessa abordagem (FLEURY; FLEURY, 2003, 2007; FELDMAN, 2010). Para Porter (1980, 1996), a competição no mercado global é fortemente influenciada pelo ambiente de negócios existente no país de origem da empresa. Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia.

A quarta e última abordagem parte da visão da empresa baseada em recursos (*Resources Based View of the Firm*) e que tem origem na obra de Edith Penrose (1959). Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um *portfolio* de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse *portfolio* que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem (PRAHALAD; HAMEL, 1990; KROGH; ROSS, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora” (FLEURY; FLEURY, 2003).

Dada a complexidade do tema, não há uma teoria que seja considerada a mais válida, ou que seja capaz de explicar todos os aspectos inerentes à internacionalização para todas as empresas, tendo em vista que os setores, os tipos de empresas e outras variáveis são considerados durante o processo de internacionalização.

1.2.1 As ondas de internacionalização

O mundo viveu três ondas de internacionalização com a movimentação, rumo a outros países, das empresas multinacionais. A primeira onda de internacionalização foi representada pelas grandes corporações americanas e europeias, a partir do fim do século XIX e mais intensamente no século XX, no pós Segunda Guerra.

As empresas europeias foram as primeiras a transbordar suas operações internacionalmente, como a Imperial Chemicals, da Inglaterra, e a alemã Siemens. A indústria de vidro francesa St. Gobain foi a primeira a estabelecer uma fábrica em outro país, em 1853, ao estabelecer-se em Mannheim, Alemanha, para combater a crescente competição internacional e impedir as ambições expansionistas dos produtores belgas (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 75).

No início do século XX foi a vez das empresas americanas assumirem a liderança do processo de internacionalização, ao desenvolverem a produção em larga escala de produtos padronizados, como a Singer (máquinas de costura) e a indústria automobilística (GM e Ford), buscando novos mercados para seus produtos, num movimento de substituição de exportações, mediante a implantação de unidades industriais em países centrais. “A fase de ouro das multinacionais americanas foi no período pós-II Guerra Mundial, quando elas lideraram o processo e se tornaram modelos para as outras multinacionais de outros países” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 36).

Importante ressaltar que esta fase de ouro das multinacionais americanas foi a responsável pela difusão da lógica do *American system of manufacturing*⁸, por meio da obra “Princípios de administração científica”, publicada em 1911 por Frederick Taylor, e da fábrica da Ford, em River Rouge, inaugurada em 1913, a primeira a adotar as linhas de montagem sobre correias transportadoras. “A “teoria” e a prática do *American system of manufacturing* foram consagradas e se internacionalizaram” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 77).

A partir da segunda metade da década de 1970, com a crise do petróleo houve uma mudança na relação cliente/mercado: a oferta tornou-se maior do que a procura e os clientes passaram a ditar as regras. Os japoneses foram os primeiros a adotarem o diferencial competitivo da Qualidade como atendimento das necessidades dos consumidores e promoveram uma mudança de paradigma com o modelo produtivo japonês (JPM – *Japanese*

⁸ Em uma tradução livre, “sistema americano de produção”.

Productive Model), gerando uma alternativa ao modelo fordista –voltado para a produção- e permitindo ao Japão alcançar os países mais avançados.

Para Fleury e Fleury (2012, p. 94), os japoneses foram, portanto, os grandes alavancadores da segunda onda de internacionalização, seguidos dos coreanos e depois dos países do Terceiro Mundo, como Argentina, Brasil, Índia e Hong Kong, que tiveram resultados bem mais modestos.

Com o final da Segunda Grande Guerra Mundial, o Japão precisou se preparar para o processo de *catching-up*⁹, que consistiu num processo de absorção de conhecimento dos ocidentais, usando meios tradicionais e não tradicionais, para alcançar as empresas americanas que já estavam bem na frente em seus negócios. O JPM (modelo japonês de produção) era transplantado pelas empresas japonesas que estabeleciam fábricas no exterior visto que a abordagem organizacional do Japão sempre foi um diferencial competitivo importante.

A evidência de que o modelo japonês estava sendo bem sucedido no mundo ocidental se deu nos anos 1970/1980 quando, operando nos Estados Unidos com mão de obra americana, as empresas japonesas alcançaram desempenho superior ao de competidores locais.

A partir da década de 1990 a terceira onda de internacionalização deu às empresas dos países emergentes a oportunidade de entrarem no mercado global como investidoras e não apenas como exportadoras ou receptoras de investimentos externos.

As empresas que iniciaram o movimento de internacionalização a partir desta década são as chamadas *late movers* (ou “empresas entrantes tardias”, em livre tradução). Esse tem sido o termo empregado pelos teóricos de *International Business* que buscam uma teoria para estudar o movimento das empresas dos países em desenvolvimento. A principal razão para a não existência de uma abordagem teórica que trate das multinacionais de países emergentes é que as teorias existentes focaram os movimentos das multinacionais em épocas passadas, onde o macro ambiente global era diferente e tinham como objeto de análise empresas de outros países: norte-americanas, escandinavas, japonesas, coreanas, entre outras. Fleury e Fleury (2007) explicam que as empresas de países emergentes eram vistas primordialmente como exportadoras quando afirmam que:

O fato de essas empresas estarem hoje não só assumindo uma participação crescente na produção mundial, mas, principalmente, estarem operando fábricas em países estrangeiros, sejam elas fruto de aquisições ou fábricas

⁹ Em uma tradução livre, “processo de recuperação”.

novas, ou ainda operações compartilhadas do tipo *joint venture*, é uma novidade (FLEURY; FLEURY, 2007, p. 4).

Os autores apresentam cinco características que definem as empresas das grandes economias emergentes:

- são empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional;
- utilizam intensamente recursos naturais e mão-de-obra barata;
- não possuem competências tecnológicas;
- são atrasadas em termos de capacitação gerencial; e
- operam em ambientes extremamente turbulentos.

Para Ramamurti (2009, p. 400), “em comparação com as multinacionais de países desenvolvidos, as multinacionais dos países emergentes são consideradas *late globalizers* (globais tardias) porque seus países demoraram a abraçar a globalização” (em tradução livre, pela autora). A Figura 2 demonstra as diferenças nos movimentos do investimento direto no exterior ao longo das décadas, dos países desenvolvidos em comparação aos países em desenvolvimento.

Figura 2 - Origem e destino do Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)
Fonte: RAMAMURTI, 2009, p. 401 (em livre tradução pela autora)

De acordo com a matriz desenvolvida por Ramamurti (2009), no quadrante 1 o movimento dos investimentos diretos no exterior realizados na primeira onda de

internacionalização seguiu o fluxo Norte-Norte, ou seja, empresas americanas investindo na Europa e vice-versa. O quadrante 2 representa o movimento dos investimentos a partir dos anos 1970, num fluxo Norte-Sul, isto é, dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento. É nesta época, por exemplo, que o Brasil torna-se um dos grandes alvos das multinacionais americanas e europeias. Os anos 1980 estão representados no quadrante 3, com investimentos ainda tímidos de países em desenvolvimento. Argentina, Brasil, Hong Kong, Índia, Coreia do Sul, Cingapura e Taiwan lideravam esse movimento (LALL, 1983).

Já o quadrante 4 mostra o movimento a partir dos anos 90, ou seja, a terceira onda de internacionalização dos países emergentes. Para Ramamurti (2009), o crescimento desse movimento se explica pela busca de equiparação das entrantes tardias com os mercados mais maduros da América do Norte e Europa.

1.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

No final da década de 1960 as empresas brasileiras começaram a dar os primeiros passos rumo à internacionalização motivadas por incentivos creditícios e fiscais concedidos pelo governo brasileiro e na década de 1990 elas expandiram sua trajetória global junto com a terceira onda de internacionalização. Mas as empresas brasileiras passaram a ser de fato competidoras globais com a abertura do mercado, no início dos anos 1990.

A história das multinacionais brasileiras é dividida em períodos coincidentes com as diferentes ondas de internacionalização, conforme explicam Fleury e Fleury (2012, p. 149):

O Brasil se comportou de maneira distinta em cada uma delas. Durante a primeira onda, nos anos 1950 e 1960, o Brasil foi um receptor líquido de investimento externo estrangeiro, assumindo o papel de hospedeiro de novas subsidiárias de multinacionais estrangeiras. Durante a segunda onda, no final da década de 1970 e início de 1980, ocorreram tentativas isoladas e mal sucedidas de internacionalização de empresas brasileiras. Finalmente, na terceira onda, entre 1990 e 2000, observa-se um efetivo movimento de internacionalização.

Para estudar como se deu o processo de internacionalização das empresas brasileiras e a razão pela qual essas empresas são consideradas *late movers* é preciso analisar a realidade macroeconômica dos países latino-americanos das últimas décadas do século XX. Feldman (2010) cita o estudo de Dicken (1998) a respeito do assunto: “A razão principal para este insucesso latino-americano foi a falta de preocupação com o aumento da capacidade interna

com vistas a aumentos de exportações” (DICKEN, 1998 apud FELDMAN, 2010, p. 20). Dessa forma, enquanto os países asiáticos aumentavam as exportações de produtos industrializados, na América Latina, o foco das indústrias era na substituição de importações.

O desempenho macroeconômico interno do Brasil entre 1980 e 1994 foi altamente instável, o que afetou fortemente a internacionalização de suas empresas. Para Iglesias e Veiga (2009) tal desempenho impactou negativamente a capacidade de investimento das empresas brasileiras dentro ou fora do país. Os autores atestam que os planos econômicos (num total de sete planos de estabilização) reduziram os incentivos à internacionalização ao aumentarem o poder de compra das classes média e baixa e pela apreciação da moeda. Além disso, o mercado doméstico era fechado à competição internacional, o que explica o baixo grau de envolvimento internacional das empresas brasileiras na exportação e nos investimentos diretos no exterior.

Outros fatores, como o isolamento geográfico e linguístico do Brasil, aliado à formação cultural brasileira, somaram-se ao impacto do ambiente sobre as motivações empresariais, conforme Rocha (2003). A autora levantou os impactos na internacionalização dos fatores ambientais e motivacionais a partir da década de 1960, reproduzidos no Quadro 1 a seguir.

FATORES AMBIENTAIS	FATORES MOTIVACIONAIS	IMPACTOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO
Década de 1960-70 Forte crescimento da economia brasileira; grande expansão do comércio internacional; política governamental de promoção à exportação.	➤ Pedidos inesperados do exterior ➤ Incentivos governamentais	Estímulo à internacionalização via exportação
Década de 1980 Recessão internacional; expansão do Japão e Tigres Asiáticos; recessão; década perdida; fechamento da economia.	➤ Escasseiam os pedidos do exterior ➤ Os pedidos vão para a Ásia ➤ Escasseiam os incentivos à exportação ➤ Falta competitividade aos produtos brasileiros	Freio à internacionalização via exportação
Década de 1990 até 1995 Abertura do mercado/entrada de concorrentes; criação do Mercosul.	➤ Percepção de risco no mercado doméstico aumenta ➤ Expansão do contexto de referência ➤ Abertura psicológica a novos mercados	Estímulo ao investimento direto no exterior.

Década de 1990: 1995-98 Expansão do mercado interno (após 1995); política de sobrevalorização do real.	➤ Atratividade do mercado doméstico aumenta ➤ Falta de competitividade das exportações	Freio à internacionalização via exportação; estímulo ao investimento direto no exterior.
Década de 1990: 1998-2000 Crise cambial de 1999/desvalorização do real.	➤ Competitividade dos produtos brasileiros no exterior aumenta	Estímulo à internacionalização via exportação; freio ao investimento direto no exterior.

Quadro 1 - A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização das empresas
 Fonte: ROCHA (2003, p. 21)

Pelo resumo apresentado por Rocha (2003), apreende-se que todas as vezes que o ambiente brasileiro apresentou estímulos favoráveis à internacionalização os empresários brasileiros reagiram positivamente, inicialmente com aumento das exportações e depois, a partir da década de 1990, via investimento direto no exterior, mesmo que de forma não linear. Assim, como entrantes tardias, as empresas brasileiras e latino-americanas necessitaram se equiparar às suas rivais internacionais em tecnologia, produtividade e esforço inovador (FELDMAN, 2010). De acordo com o relatório CNI de 2013, o investimento no exterior, para algumas empresas, foi uma escolha necessária para manterem-se competitivas. A não realização desses investimentos poderia acarretar perda de dinamismo dessas empresas sob a pressão da concorrência internacional. Foi o que ocorreu, por exemplo, com a Votorantim Cimentos, ao final da década de 1990, quando iniciou seu processo de internacionalização para países como Canadá e Estados Unidos, com o objetivo de aprender a atuar em mercados globais e saber como competir com suas rivais multinacionais que cresciam em aquisições e *joint ventures* no Brasil. A Gerdau teve sua expansão internacional de forma semelhante, ao adquirir ativos no Canadá em 1990 quando observou que 50% de suas vendas naquela época estavam sendo via exportação. Percebeu que precisava ser globalmente competitiva.

Os exemplos apontados foram, contudo, uma exceção. As primeiras iniciativas das empresas brasileiras em seu processo de internacionalização estiveram concentradas no Mercosul, seguindo o caminho da menor distância física e cultural, conforme a teoria da escola de Uppsala (FLEURY; FLEURY, 2012). Segundo os autores, cerca de 300 subsidiárias brasileiras foram estabelecidas na Argentina, beneficiando-se dos incentivos fiscais do Mercosul, expandindo-se depois para os Estados Unidos, Europa, Ásia e o continente africano.

Reflexos dos movimentos irregulares de internacionalização das empresas brasileiras, como apresentado no Quadro 1, ainda se fazem sentir. Dados publicados no Relatório dos Investimentos Brasileiros no Exterior, da Confederação Nacional da Indústria (CNI) de 2013,

demonstram altos e baixos nos últimos dez anos. O Brasil ocupava nos anos 90 uma posição de destaque entre países em desenvolvimento, mas perdeu tal posição ao não acompanhar os dois ciclos de crescimento dos investimentos externos, experimentado, entre 1990 e 2010, por cerca de uma dezena daqueles países. Assim, os fluxos anuais de investimentos externos do Brasil variaram entre US\$ 28,2 bilhões, em 2006, e US\$ 10,1 bilhões negativos, em 2009. Essas fortes variações apontam para o fato de que o recente crescimento dos investimentos diretos do Brasil ainda é um fenômeno que envolve pequeno número de grandes empresas, conforme pode ser verificado na Figura 3. A partir desses dados, o documento sintetiza que

Portanto, o Brasil ainda é um ator bastante secundário entre os emissores de investimentos internacionais, inclusive entre os países em desenvolvimento. Não foi um partícipe de destaque de nenhum dos dois ciclos de investimentos externos que mobilizaram países em desenvolvimento nos últimos vinte anos e tem dificuldades para manter ritmos crescentes de investimentos no exterior, em contraste com o desempenho de outras economias emergentes e em desenvolvimento. (CNI, 2013).

Como podemos ver na Figura 3, o comportamento comparativo do investimento direto no exterior entre países latino-americanos e asiáticos mostra que o Brasil apresentou desempenho variável, e em alguns anos até negativo (2009, 2011 e 2012), contra o desempenho crescente da China e o comportamento estável ascendente do Chile.

Figura 3 – Fluxos de Investimento Direto no Exterior

Fonte: UNCTAD, World Investment Report (2013 apud CONF. NAC. INDÚSTRIA, RELATÓRIO DOS INVESTIMENTOS, 2013).

Segundo dados do Observatório de Multacionais Brasileiras, os investimentos brasileiros no exterior têm crescido fortemente, porém ainda é desconhecido o número de empresas que atuam em mercados estrangeiros. Estudos realizados pelo Projeto Ginebra

(Gestão para Internacionalização de Empresas Brasileiras)¹⁰, conduzido por professores da USP e financiado pela FAPESP, contabilizou em 2010 quase uma centena de empresas brasileiras com operações no exterior. Hoje o Observatório das Multinacionais Brasileiras estima que haja mais de 400 empresas brasileiras presentes em 56 países.¹¹

As multinacionais brasileiras já figuram em *rankings* internacionais. Os mais tradicionais são o *Fortune 500*, o *Boston Consulting Group (BCG)*, o *Columbia Program for International Investment (CPII)* e o da *Unctad*¹². Tais *rankings* são relevantes para a mensuração do tamanho e valor das operações de empresas, tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento. Fleury e Fleury (2012) reuniram esses quatro *rankings* para mostrar a posição internacional das principais multinacionais brasileiras entre os anos de 2009 e 2011, como no Quadro 2.

EMPRESA	SETOR	FORTUNE 500 2010/2009	FORBES 2000 2010/2009	WIR 2009		BCG 2011
				Ativos no exterior	TNI	
Petrobras	Petróleo e gás	54/ 34	18/ 25	16	91	x
Bradesco	Bancário	135/148	51/78	-	-	-
CVRD	Mineração	363/205	80/74	9	67	-
Itaú S.A.	Bancário	117/149	82/163	-	-	-
Banco do Brasil	Bancário	148/174	52/106	-	-	-
Gerdau	Aço	-/400	732/498	18	49	x
Braskem	Químicos	-/	919/1.607	-	-	-
Embraer	Aeronaves	-/	1.486/1.353	-	-	x
CSN	Metais	-	478/535	-	-	-
Unibanco	Bancário	-	-/215	-	-	-
Brasil Foods	Produtos alimentícios	-	953/-	-	-	x
Votorantim	Cimento	-	-/1.946	-	-	x
WEG	Motores elétricos	-	1.648	-	-	-

¹⁰ <http://citrus.uspnet.usp.br/ingtec/htdocs/modules/AMS/article.php?storyid=25>. Acesso em 07.ago.2016

¹¹ Mais informações podem ser obtidas no endereço <<http://www2.espm.br/pesquisa/labs/observatorio-de-multinacionais-brasileiras>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

¹² Metodologias: Fortune 500: consolidado com as subsidiárias e receitas reportadas de operações internacionais. BCG: 14 países escolhidos de acordo com o tamanho do PIB, valor das exportações e quantidade de investimento estrangeiro direto de longo prazo. Unctad (WIR): ranqueamento por ativos no exterior e ranqueamento pelo índice de transnacionalidade. CPII: critérios bastante semelhantes ao da Unctad.

Aracruz	Papel e celulose	-	-/1.525	-	-	-
Suzano	Papel e celulose			-	-	-
Usiminas	Aço		620/686	-	-	-
Coteminas	Têxtil	-		-	-	x
JBS Friboi	Produtos alimentícios	496/	698/1.367	-	-	x
Marcopolo	Veículos automotores e carrocerias	-		-	-	x
Natura	Cosméticos	-	1.399/1.956	-	-	x
Camargo Corrêa	Serviços de engenharia	-	-	-	-	
Magnesita Refratários	Cerâmicas industriais	-	-	-	-	x

Quadro 2 – Multinacionais brasileiras nos *rankings* internacionais
 Fonte: FLEURY e FLEURY (2012, p. 203)

No Brasil, a Fundação Dom Cabral iniciou em 2006 a elaboração de um *ranking* com as principais multinacionais brasileiras, utilizando a mesma metodologia da Unctad e da Sobeet¹³. Em 2006 o *ranking* apresentou as 20 principais multinacionais brasileiras. Em 2014 a amostra foi composta por 66 empresas, sendo 52 multinacionais que atuam principalmente por meio de unidades próprias e 14 empresas que atuam no exterior principalmente por meio de franquias. Em 2015 participaram 49 multinacionais que atuam no exterior por meio de unidades próprias e 14 empresas por meio de franquias.

Segundo o documento, as empresas participantes do *ranking* estão presentes em 100 países e em todos os continentes. Apesar do movimento de internacionalização ter se iniciado pela Argentina, a amostra do *ranking* demonstra que os Estados Unidos é hoje o primeiro da lista em termos de número de subsidiárias brasileiras, de acordo com o Quadro 3.

¹³ A SOBEET (Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica) é uma entidade civil, apartidária, sem fins lucrativos e de caráter técnico-científico.

Posição	País	Número de empresas
1	EUA	40
2	Argentina	34
3	México	26
4	Chile	25
4	Colômbia	25
5	Peru	22
5	Uruguai	22
6	China	21
7	Paraguai	17
8	Portugal	15
9	Bolívia	13
9	França	13
9	Venezuela	13
10	Alemanha	12
10	Angola	12
10	Espanha	12
10	Itália	12
10	Reino Unido	12

Quadro 3 – Países com maior presença de empresas brasileiras
 Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2015, p. 51)

A Figura 4 aponta que é na América do Sul onde há a maior concentração de empresas brasileiras: 81% das multinacionais do *ranking* FDC 2015 possuem presença física na região. Em seguida vem a América do Norte, com presença de 70% das empresas, a maior parte delas nos Estados Unidos.

Figura 4 – Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo
 Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2015, p. 55)

Concluindo este item, o movimento de internacionalização das empresas brasileiras foi tardio, intensificando-se no final dos anos 1990, sem apoio do governo, privilegiando, de início, países da América Latina, porém mais tarde alcançando países desenvolvidos com o objetivo de obter vantagens competitivas e de buscar exposição em mercados mais exigentes (GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009). A competência que sustenta a internacionalização no primeiro momento é a de produção, e a competência crítica é a de gestão de recursos humanos, pois as empresas levam para outros países o modelo de gestão brasileiro (TANURE, 2007; BARROS; PRATES, 1996; CALDAS, 2006), nos quais prevalecem traços da cultura brasileira, como estruturas altamente hierarquizadas e com baixo nível de participação das pessoas, além de pouca importância do processo em detrimento das relações interpessoais.

1.3.1 Modelos de gestão internacional e o momento das multinacionais brasileiras

“A função econômica da firma consiste em adquirir e organizar recursos tanto humanos quando físicos, de maneira rentável, para fornecer bens e serviços ao mercado (PENROSE, 1959 apud FLEURY; FLEURY, 2012, p. 54). Ao se internacionalizarem, as empresas necessitam implantar novas lógicas de gestão para gerir suas subsidiárias de forma a maximizar os investimentos internacionais, no momento em que as fronteiras passam a ter novos contornos. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1998), foram identificados quatro tipos de modelos de gestão internacional:

- **Multidoméstico** – Subsidiárias autônomas, elevada responsabilidade em relação às demandas locais
- **Global** – Constroem vantagens de custo por meio de operações centralizadas de escala global
- **Transnacional** – Exploram conhecimentos e competências através da difusão e adaptação global
- **Metanacional** – Rapidez ao combinar conhecimento de diferentes partes do mundo e espalhar os resultados

Para Yip (1989, 1996) e Bartlett e Ghoshal (1992 apud BORINI, 2008), os modelos estratégicos tradicionais de atuação das multinacionais são os modelos global e multidoméstico.

No modelo de atuação multidoméstica (BORINI, 2008) as subsidiárias têm de atender de modo diferenciado aos mercados locais, e há baixa integração com a matriz. Já o modelo

global caracteriza-se pela forte comunicação, pelo compartilhamento de valores, pela credibilidade depositada nas subsidiárias e pela padronização mundial em busca da eficiência global. No Quadro 4 se apresenta a síntese das principais diferenças entre os modelos multidoméstico e global.

	MULTIDOMÉSTICA	GLOBAL
Autonomia	alto	baixo
Comunicação	baixo	alto
compartilhamento de valores	baixo	alto
confiança da matriz	baixo	alto
Controle	baixo	alto
orientação para o mercado local	baixo	alto
capacidade de diferenciação local	alto	baixo
eficiência operacional global	baixo	alto

Quadro 4 – Comparativo entre os Modelos de Atuação Estratégica Multidoméstico e Global

Fonte: Borini (2008, p. 35)

Para Bartlet e Goshal (1992 apud BORINI, 2008), o modelo de atuação estratégica multidoméstica pressupõe alta percepção de risco das atividades no estrangeiro. O oposto caracteriza a atuação da estratégia global, que apresenta alta integração, comunicação e compartilhamento de valores, aliados a uma baixa autonomia em prol de maior controle corporativo e uma baixa percepção de risco.

Fleury e Fleury (2012) destacam que cada modelo carrega, implicitamente, um conceito sobre estilos de gestão. O modelo multidoméstico admite uma ampla variedade de estilos, numa postura do tipo *laissez-faire*: as subsidiárias têm autonomia para desenvolver seu estilo de acordo com o contexto local de operação. No modelo global, o estilo de gestão tem os seus princípios gerais ditados pela matriz, admitindo-se mudanças de acordo com as condições locais de operação. Empresas que não atuam internacionalmente costumam ter um modelo de gestão local ou paroquial, ou seja, voltado para a realidade cultural e de negócios de seu país apenas.

Pettigrew (2015) argumenta que qualquer mudança organizacional deve levar em conta o contexto externo em que a empresa atua. A mudança de modelo de gestão das multinacionais, conforme Govindarajan e Gupta (2001, p. 125) fundamenta-se na compreensão de seus dirigentes sobre a importância das diferenças culturais entre os países: “Ela (a multinacional) encara a diversidade e a heterogeneidade como algo natural e fonte de

oportunidades e forças, em vez de um mal necessário”. Complementando o raciocínio, os autores argumentam que “a abertura inerente a uma visão de mundo global implica uma abertura para a mudança ao longo do tempo – seja na sua própria cultura ou na de outras (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001, p. 125).

No caso das multinacionais brasileiras, a inserção no mercado global suscitou um processo de revisão dos modelos locais de gestão e promoveu o desenvolvimento de uma visão mais global entre gerentes e empreendedores, levando as empresas brasileiras a refletir sobre seu próprio estilo e competências.

Os autores que analisam as características do estilo brasileiro de gestão (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2007; CALDAS, 2006) admitem que a cultura brasileira, com suas características e especificidades impacta o modelo de gestão das empresas. Essas características, segundo os autores, são o resultado do projeto de colonização portuguesa, que estabeleceu organizações rígidas e hierárquicas. O modelo de gestão das multinacionais brasileiras decorre, assim, na visão de Hickson e Pugh (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2012, p. 189), dos seguintes fatores:

- Centralização das decisões até níveis hierárquicos elevados, com clara incompatibilidade entre responsabilidade e autoridade;
- Visões imediatistas que visavam resultados de curto prazo com ênfase na solução de crises;
- Falta de planejamento estratégico e/ou grandes lacunas de planejamento entre os níveis estratégico, tático e operacional;
- Busca por soluções reativas e adaptativas (isto é, de curto prazo), premiando a “improvisação criativa”, conhecida como *jeitinho* ou “*the Brazilian way around*”, como foi traduzido em inglês por Hickson e Pugh.

Há diversos outros fatores que definem a cultura brasileira e sua influência no modelo de gestão das empresas, conforme será analisado no Capítulo 2. Até o final dos anos 1980, ou seja, antes do Brasil entrar em definitivo na onda da internacionalização, prevaleceu nas empresas o tradicional modelo brasileiro de gestão, compatível com o mercado doméstico. Assim, ao se internacionalizarem, as multinacionais brasileiras necessitaram rever o modelo antes voltado somente para a gestão local para atuarem de forma competitiva internacionalmente. Foi com os primeiros passos de internacionalização rumo aos países do Mercosul (JOHANSAN; VAHLNE, 1977) que as empresas começaram a desenvolver uma mentalidade global.

Como ressalta Rocha (2003, p. 22), “a cultura brasileira, de forma peculiar, programou-nos para ser, entre outras coisas, relacionais”. Fleury e Fleury (2012) complementam com a visão de que o tradicional modelo brasileiro de gestão, que prevaleceu até o final dos anos 1980, foi compatível com o mercado doméstico protegido e dependente das ações do governo, o que colaborou para estabelecer um estilo empreendedor e gerencial orientado para o mercado interno e desprovido de visão global.

Fleury e Fleury (2012) caracterizam o modelo de gestão das multinacionais brasileiras como *peculiar* (grifo dos autores), mas não atrasado. Barros e Prates (1996) defendem que o estilo brasileiro de administrar é único e original. Tanure (2007) afirma que o Brasil tem características típicas de país latino: grande distância do poder, afeição, demonstração de emoções e sentimentos, importância das relações pessoais e dificuldades para administrar conflitos abertamente. Autores que estudam o modelo de atuação das multinacionais brasileiras no período pós-globalização (CUNHA; CUNHA, 2000; CHU; WOOD, 2008; CHU, 2010) atestam que o estilo brasileiro de gestão é constituído ao mesmo tempo por elementos tradicionais e por elementos advindos do novo contexto econômico e comercial nacional e internacional.

A compreensão cultural ainda é um desafio para empresários brasileiros que se veem negociando dia a dia com empresas internacionais. De acordo com Smadja (1999 apud FLORIANI; NETO, 2008, p. 49), o desafio da globalização é conseguir a síntese de um modelo estratégico que seja aceitável para qualquer região e, acima de tudo, desenvolver um sistema que leve em conta especificidades culturais e históricas. A globalização da convivência e a necessidade de estabelecermos uma sintonia fina com uma gama considerável de povos fazem desse ofício o que se pode chamar de exercício de multiculturalidade. A cultura influencia o estilo de pensar, conforme Hofstede (1991, 2000), assim como seu uso e análise, influenciando a formação da estratégia. No próximo capítulo esses temas serão melhor explorados, assim como serão discutidas as origens e os traços da cultura brasileira e do estilo brasileiro de administrar.

2 CULTURA: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar as definições e aplicações sobre cultura, cultura organizacional e cultura nacional, realizando uma revisão teórica com os principais autores do tema, incluindo aqueles que se dedicaram a desenvolver tipologias sobre dimensões culturais no âmbito dos estudos interculturais. Mais especificamente, será abordado o estilo brasileiro de administrar, suas origens e visão contemporânea, e a manifestação dos principais traços culturais presentes no dia a dia das organizações.

A discussão em torno da cultura organizacional seguiu uma base de conceitos na vertente da antropologia cultural, onde se encontram diversas correntes que privilegiam diferentes aspectos dessa questão humana. Edward Tylor (1871) foi o primeiro a utilizar o termo na acepção atualmente aceita por etnólogos e sociólogos, deixando como contribuição principal a definição de cultura que dá ênfase ao aspecto intelectual, segundo a qual cultura é aprendida e possui padrão de conhecimento compartilhado:

Cultura é este todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade. (TYLOR, 1871 apud BARRIO, 1992, p. 28).

Aktouf (1994), Freitas (2010) e Barbosa (2009), entre outros autores, defendem que seria ousado e ilusório esgotar o conceito de “cultura”, pois mesmo entre as disciplinas altamente ligadas ao conceito, como a etnologia, a antropologia e a sociologia não existe unanimidade de opinião sobre a sua definição. A título de exemplo, em 1952, os antropólogos Kroeber e Kluckholm já haviam identificado cerca de 160 diferentes definições para o termo, “ainda que todas elas considerem o cultural e o social como campos distintos, porém inter-relacionados, que se manifestam nos modos de vida de uma sociedade ou grupo e na sua produção concreta e abstrata” (FREITAS, 2010, p. 11).

Joly (1996) argumenta que tratar e compreender o valor simbólico dos produtos de uma certa cultura é achar as chaves que nos fornecerão a compreensão desta última. O autor comenta ainda que a percepção dos traços culturais, quanto mais diferentes da cultura de origem do observador, mais fácil será sua percepção, uma vez que os traços culturais fornecem uma visão de estrutura subjacente, muito mais complexa, pois representa o sistema de crenças. Para o autor, cultura pode ser assim definida:

Um sistema de crenças que dá sentido às atividades do homem. Mas elas também governam as relações que mantêm seus semelhantes, à medida que lhes fornecem modelos e interação, que se cristalizam em instituições. Cultura e sociedade formam, pois, o sistema social dentro do qual o indivíduo se insere em graus variáveis (JOLY, 1996, p. 88).

Para Marchiori (2011), de uma forma abrangente, pode-se afirmar que as definições, embora diversas, trazem componentes como ideias, ideologias, valores, atitudes, objetivos, normas, comportamentos aprendidos, símbolos, ritos, rituais, costumes, mitos, hábitos, artefatos, entre outros. O significado do conceito vai depender, contudo, do enfoque que se persegue.

O interesse pela cultura organizacional surgiu dentro do campo da teoria das organizações na década de 1980, no contexto norte-americano. Nesse período, houve grande interesse sobre o assunto. Segundo Hofstede (1991), o termo equivalente ‘cultura de corporação’ surgido nos anos 1970 ganhou popularidade com a publicação de um livro com esse título, de Terence Deal e Allan Kenedy, em 1982, nos Estados Unidos. Os autores conceituaram cultura de uma forma bem simplificada: “cultura é a forma com que fazemos as coisas aqui”.

Na mesma época também ganharam repercussão artigos sobre o tema em revistas dirigidas ao público empresarial, como o que recebeu o título “*Corporate culture – the hard to change values that spell success or failure*”¹⁴, publicado pela revista Business Week em 1980. Freitas (2010) comenta que uma das causas do interesse despertado pelo assunto tenha sido o declínio da produtividade norte-americana e o ganho da competitividade dos modelos japoneses de negócios na década de 1980 – a época do milagre japonês. Como abordado no Capítulo 1, o Japão participou da segunda onda de internacionalização na década de 1980, levando sua indústria e sua cultura empresarial para os demais países. Alguns autores ressaltam que o sucesso das técnicas japonesas levou à ideia de que diferenças culturais entre as sociedades – no caso, a americana e a japonesa – poderiam constituir um elemento importante para o alcance de um melhor desempenho. Traço comum aos autores foi o tratamento teórico prático dado ao assunto, com vários exemplos de empresas bem-sucedidas.

Buscar compreender a cultura organizacional tornou-se, assim, bastante popular tanto na esfera acadêmica quanto na gerencial, sendo considerada a “arma secreta” para a obtenção de vantagem competitiva e de sucesso organizacional, conforme Chu (2010, p. 8): “Esta noção contribuiu para reforçar a ideia de que uma cultura organizacional sólida,

¹⁴ Em livre tradução pela autora, “Cultura corporativa, os valores difíceis de mudar que significam sucesso ou fracasso”.

compartilhada e fundamentada em valores e crenças profundos resultaria em um desempenho excelente”. Naquela altura, segundo Hofstede (1991, p. 34), a literatura de gestão começou a popularizar a noção de que a “excelência” (aspas do autor) de uma organização estava contida nas formas comuns de pensar, sentir e agir dos seus membros.

2.1 DIVERSIDADE DE CONCEITOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

No âmbito das organizações Alvesson (2002) afirma que a variação de significados e conceitos para cultura tornou-se ainda maior. Na academia, destaca-se a contribuição de Linda Smircich (1983), cujo conceito de cultura deriva da antropologia (FREITAS, 1991; CHU, 2010). Resumidamente, a autora distingue cinco grandes conceitos de cultura com base antropológica: (i) cultura como instrumento que serve às necessidades humanas biológicas e psicológicas (visão que corresponde à administração comparativa ou intercultural); (ii) cultura como um mecanismo adaptativo e regulatório que une indivíduos às estruturas sociais (visão que corresponde à cognição organizacional); (iv) cultura como um sistema de significados e símbolos compartilhados (visão que corresponde ao simbolismo organizacional) e (v) cultura como projeção da infraestrutura universal inconsciente da mente (que corresponde à visão da organização como processos inconscientes).

Smircich (1983) desenvolveu ainda duas grandes abordagens sobre cultura organizacional: cultura como algo que a organização é ou cultura como algo que a organização tem. No primeiro enfoque procurou-se estudar a cultura organizacional com o objetivo de entender as organizações como sistema de valores socialmente construídos, relegando para um segundo plano o efeito da efetividade organizacional. No segundo enfoque, dentro de uma abordagem funcionalista, cultura foi vista como uma variável administrável, relacionada a aspectos ligados a lealdade, compromisso e gestão, sendo mais aplicável ao campo dos estudos sobre mudanças organizacionais. Para Freitas (2010), as teorias de Smircich (1983) passaram a ser usadas como referência obrigatória, particularmente na discussão conceitual e metodológica.

Kluckhohn (1951 apud HOFSTEDE, 2000, p. 9) define cultura organizacional como “modos padronizados de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos, principalmente, por meio de símbolos que constituem as conquistas distintivas de grupos humanos, incluindo seu acervo de artefatos”.

Shrivastava (1985) analisou a cultura organizacional como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado ou perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, os sistemas de valores e as normas de comportamento. Para o autor, é o consenso e a homogeneidade em torno desses valores que determinam a força e o caráter único dos processos e produtos culturais nas organizações.

Pettigrew (1979) trabalhou o conceito de cultura como um processo em constante transformação, como um sistema que possui passado, presente e futuro. A cultura organizacional é, em sua visão, um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por determinado grupo em um período específico de tempo. Louis (1985 apud FREITAS, 2007, p. 14) rompeu com a ideia de unicidade e assevera que “é possível a existência de diferentes culturas nos grupos e locais de trabalho”.

O conceito desenvolvido por Schein (1984, 2009) tem sido considerado um dos mais ricos e abrangentes pela literatura consultada e o mais referenciado nos estudos sobre cultura organizacional. “Claramente o autor se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis, privilegia a aprendizagem do grupo e assume que a cultura tem funções específicas” (FREITAS, 2010, p. 13).

Schein (1984, 2009) assume que uma cultura se forma pelas definições dos fundadores e líderes, mas que ela se desenvolve por meio do envolvimento e da aprendizagem dos grupos e indivíduos. Para o autor, a cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e, dessa forma, serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 3, em livre tradução pela autora).

O autor sustenta que a cultura organizacional é formada por três níveis que interagem entre si: a) os artefatos e as criações visíveis (tecnologia, linguagem, rotinas, padrões de comportamento visíveis), que mesmo sendo observáveis nem sempre são decifráveis; b) os valores que normalmente estão no nível do consciente e que o indivíduo compartilha com os de sua cultura e que o distinguem de pessoas de culturas diferentes e, c) os pressupostos básicos, que o autor define como a essência da cultura, ou seja, seus valores e crenças, muitas vezes inconscientes. “Quando questionadas em relação a essas premissas básicas, as pessoas costumam ter uma reação de confusão, de perplexidade ou até mesmo de irritação, pois nesse

nível as coisas não podem ser diferentes de como elas acreditam que devem ser” (TANURE; DUARTE, 2006, p. 198).

Fleury e Fischer (2015, p. 22) acrescentam a dimensão do poder em sua definição, entendendo por cultura organizacional

(...) um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Importante registrar que a perspectiva pós-moderna de análise da cultura das organizações (ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2003) a respeito da suposição de que a cultura faz com que as pessoas atuem de acordo com algo pré-determinado é vista como mais uma simplificação da realidade, já que ambiguidades, pluralidades e peculiaridades individuais são, mais uma vez, atropeladas. “Além disso, de acordo com essa perspectiva, a definição de cultura acaba por impor uma identidade sobre o sujeito que a ela pertence, ou seja, ele é aprisionado dentro dos limites da cultura, ponto questionado pela perspectiva pós-moderna” (MARTIN, 1992 apud ALCADIPANI; CRUBELATTE, 2003, p. 71).

Hofstede (2000) comenta que, apesar de não haver consenso sobre o conceito, muitos autores concordam com os seguintes aspectos sobre cultura organizacional: (a) ela é holística, em que o todo é maior do que a soma das partes; (b) determinada historicamente, isto é, reflete a história da organização; (c) relacionada com estudos de antropólogos, envolvendo rituais e símbolos; (d) construída socialmente, sendo criada e preservada pelo conjunto de pessoas que formam a organização; (e) suave; (f) relativamente estável, ou seja, difícil de mudar.

Sobre a importância da cultura organizacional dentro de uma perspectiva prática, ou seja, sobre se a cultura melhora ou não o desempenho empresarial, Freitas (2010, p. 50) afirma que a vida organizacional, ainda que fundada em uma lógica e em uma racionalidade instrumental, precisa do tempero que a irracionalidade e o simbolismo aportam, “pois é ele que gera os envolvimento, a dedicação, a lealdade e a paixão, tão necessários a uma dinâmica organizacional marcada pela competição extremada em um ambiente turbulento”. Segundo Ferrari (2011), no cotidiano das organizações as duas posturas apontadas por Smircich (1983) -sobre a organização ter uma cultura ou ser uma cultura- são adotadas, pois no mundo empresarial existe a necessidade de se estabelecer o controle e de se garantir a efetividade organizacional.

2.2 CULTURA NACIONAL E SUA INTERFACE COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

A antropologia cultural, base para os estudos de cultura organizacional, nos ajuda a compreender as razões das diferenças comportamentais entre povos e culturas, o que se torna cada vez mais importante para a convivência humana, principalmente na nova era da globalização. Segundo Finuras (2007, p. 26) a visão do mundo caminha para “a tal aldeia global em que se fragmentam diferentes formas de processos de produção, de mercados de trabalho, de consumidores, de clientes e das próprias sociedades”.

Diversos autores se dedicaram ao estudo da cultura nacional e são referenciados pela literatura intercultural. Várias razões explicam o crescente interesse pelos estudos interculturais, entre elas a globalização e a formação de blocos econômicos constituídos por diferentes nações e culturas.

Podemos citar Kluckhohn e Strodtbeck (1961); McClelland (1961); Hall (1976, 1977); Hofstede (1980, 1991, 2000); Trompenaars (1993); Trompenaars e Hampden-Turner (1998); Schwartz (1994 e 1999); House et al (2004) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). No Quadro 5 resumimos as principais ideias dos modelos construídos pelos autores citados.

AUTOR	DIMENSÕES	PRINCIPAL IDEIA DO MODELO
Kluckhohn; Strodtbeck (1961)	<ul style="list-style-type: none"> . Relação com a natureza . Relação numa mesma sociedade . Relação com o tempo . Dimensão de espaço 	Teoria baseada na orientação da humanidade por valores: existe um número limitado de problemas comuns à humanidade para os quais as pessoas encontram a solução. As soluções existem em todas as sociedades em qualquer tempo, porém são diferencialmente adotadas, refletindo os valores de cada sociedade.
McClelland (1961)	<ul style="list-style-type: none"> . Necessidade de realização . Necessidade de associação . Necessidade de poder 	Teoria de que a motivação humana para o trabalho vem a partir da satisfação de suas necessidades
Hofstede (1980, 1991) Hofstede, Hofstede e Minkov (2010)	<ul style="list-style-type: none"> . Distância do poder . Controle de incertezas . Individualismo vs coletivismo . Masculinidade vs feminilidade . Orientação a longo prazo vs curto prazo . Indulgência vs restrição 	As dimensões culturais são aspectos das diferentes culturas que podem ser comparados aos de outras culturas. Os problemas são comuns, mas as respostas são diferentes, de acordo com a nacionalidade da pessoa.

HALL (1976, 1977)	<ul style="list-style-type: none"> . Cultura de baixo contexto vs cultura de alto contexto 	O ser humano não tem consciência sobre o poder da cultura, pois ela comunica abaixo da linha da consciência, por meio da linguagem silenciosa.
Schwartz (1994, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> . Conservadorismo . Autonomia intelectual . Autonomia afetiva . Hierarquia . Compromisso igualitário . Domínio . Harmonia 	Teoria baseada em valores, que servem como guias na vida das pessoas. O autor reconhece dez valores motivacionais universais, sendo que indivíduos e grupos diferem quanto à importância atribuída a esses valores.
Trompenaars (1993); Trompenaars e Hampden-Turner (1998)	<ul style="list-style-type: none"> . Universalismo vs particularismo . Individualismo vs coletivismo . Afetivo vs neutro . Específico vs difuso . Realização vs atribuição . Percepção do tempo . Relação com a natureza 	Construiu modelo de comunicação intercultural e gestão internacional que ajuda a explicar como as pessoas, em diferentes nacionalidades e culturas, interagem na vida e nos negócios.
House et al (2004) Projeto Globe	<ul style="list-style-type: none"> . Orientação para desempenho . Orientação para assertividade . Orientação para o futuro . Orientação humana . Coletivismo institucional . Coletivismo familiar . Igualdade de gêneros . Distância do poder . Aversão à incerteza 	Dimensões formuladas com base na taxonomia original de Hofstede (1980), nos valores de Kluckhonn e Strodtbeck (1961) e McClelland (1961). As dimensões são empregadas na tentativa de entender o comportamento das lideranças ao redor do mundo.

Quadro 5 – Principais modelos e taxonomias culturais em negócios internacionais

Fonte: elaborado pela autora

Observamos no Quadro 5 a existência de constructos comuns entre os autores acerca de algumas dimensões, como por exemplo entre Hofstede (1980, 1991, 2000) e Trompenaars (1993) e Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) ao relacionarem dimensões ligadas ao individualismo e coletivismo e à dimensão tempo. Também vale mencionar o Projeto Globe¹⁵, desenvolvido por House et al (2004) que tratou a respeito da relação entre cultura, variáveis organizacionais e liderança. A pesquisa foi

¹⁵ House et al. (2004) desenvolveram o *Globe Project*. Esse estudo envolveu mais de 160 pesquisadores de 62 países diferentes. É um avanço em relação ao trabalho de Hofstede, pois acrescenta quatro conceitos inexplorados, verificáveis empiricamente e com elevado potencial de influência individual e organizacional no contexto de negócios internacionais.

aplicada com base em nove escalas, ou variáveis de cultura, sendo que seis tiveram origem nas dimensões de Hofstede (1980, 1991, 2000).

A teoria de Hall (1976, 1977) tem sido especialmente adotada para compreender o comportamento humano em interação com outras culturas. Para o autor, nas culturas de baixo contexto a comunicação é mais explícita, sem a necessidade de muitas interpretações por parte do interlocutor. Já nas culturas de alto contexto, onde existem as regras não escritas, deve-se considerar não só a informação dita ou escrita, mas também outras influências periféricas, como o estado ou idade das pessoas envolvidas, do ambiente, do nível social e da linguagem corporal (HALL, 1976).

Trompenaars e Hampden-Turner (1993) afirmam, ao analisar o impacto da cultura nos negócios, que até entre as multinacionais experientes, diversas e bem intencionadas aplicações de práticas “universais” de gestão deram errado, como no caso do fracasso da implantação da remuneração por *performance* no continente africano ou a dificuldade da adoção de práticas de gestão de pessoas presentes na doutrina anglo-saxônica em outras culturas (TANURE, 2007). Os autores argumentam que o comportamento das pessoas nas organizações confirma a programação mental dos indivíduos de acordo com a forma como a cultura organiza os valores compartilhados (HOFSTEDE, 1991).

Entre esses vários autores que se dedicaram ao estudo da cultura nacional destaca-se Hofstede (1980, 1991, 2000). Segundo o autor, a cultura é aprendida e não herdada, ou seja, constitui um processo de aprendizagem desde o início da vida do indivíduo. O autor afirma que a cultura pode ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro” (HOFSTEDE, 1991, p. 19), definindo que as diferenças culturais manifestam-se de maneiras distintas, de quatro formas: (i) símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam um significado particular reconhecido pelos que compartilham a cultura); (ii) heróis (pessoas com características valorizadas numa determinada cultura, servindo de modelo de comportamento); (iii) rituais (atividades coletivas para atingir fins desejados) e (iv) valores (formam o núcleo da cultura, atuando como uma tendência para se preferir um determinado estado de coisas em detrimento de outro, sendo aprendidos de forma inconsciente na infância).

Hofstede lança em 1980 as bases de um novo tipo de pesquisa sobre o mundo organizacional com o objetivo de investigar o nível de interação e os tipos de impactos que uma cultura nacional poderá ter na cultura de uma organização transnacional. Assim, para Hofstede, a cultura está implícita na maneira de agir e de pensar, no juízo do que é considerado certo ou errado, bom ou mal, nos profundos valores compartilhados por uma

sociedade, bem como na compreensão do que motiva as atitudes das outras pessoas. O autor adverte, porém, que o uso do termo cultura usado para nações e organizações sugere que os dois tipos de cultura são um fenômeno idêntico, o que, na sua visão, é incorreto. “Uma nação não é uma organização e os dois tipos de cultura são de natureza diferente” (HOFSTEDE, 1991, p. 211). Para o autor, a cultura organizacional refere-se ao conjunto de práticas percebidas dentro da empresa, e que aprendemos durante o trabalho.

Schein (1984, 2009) defende a relação da cultura organizacional com a cultura nacional. Segundo o autor, as organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura, como se fossem subculturas de uma sociedade. Tanure e Duarte (2006) argumentam que, no caso das empresas com atividades internacionais, as singularidades das culturas organizacionais influenciarão como essas atividades serão gerenciadas.

Para diferenciar os conceitos de cultura nacional e cultura organizacional, Hofstede (1991) afirma que, no âmbito nacional, as diferenças culturais residem mais nos valores, enquanto que no organizacional as diferenças culturais residem mais nas práticas.

Assim, Hofstede (2000, p. 440) explica que, mesmo encontrando diferentes padrões culturais em outros países, as práticas compartilhadas das multinacionais (símbolos, heróis e rituais) garantem a coesão interna das empresas. E acrescenta:

Os valores básicos de uma empresa multinacional são determinados pela sua nacionalidade e personalidade dos fundadores e principais líderes. As multinacionais com culturas domésticas dominantes apresentam conjuntos mais claros de valores e, portanto, executam suas estratégias de forma mais fácil do que as que carecem desses conjuntos e referências, (...), servindo de referência até mesmo para profissionais de outras culturas nacionais. (Em livre tradução pela autora)

Este pensamento encontra-se demonstrado no modelo conceitual comparativo, desenvolvido por Fleury et al. (2008), conforme a Figura 5.

Figura 5– Diferenças entre cultura nacional e práticas organizacionais
Fonte: Fleury et al. (2008, p. 31), adaptado de Hofstede (1991)

A base conceitual demonstrada na Figura 5 reflete a diferenciação feita por Hofstede (1991, 2000) entre cultura nacional e cultura organizacional. Fleury et al. (2008) acrescentam que, conforme a premissa de que os valores são aprendidos na infância (Hofstede, 1991, 2000), ao chegar às organizações na fase adulta, as pessoas serão capazes de adotar determinadas práticas que constituem a cultura organizacional, sem mudar seus valores. Estes, no entanto, devem ser respeitados e considerados pelas multinacionais, uma vez que as interpretações pessoais seguem os padrões culturais dos países onde as multinacionais estejam operando.

Kaplan e Manners (1972 apud SRIRAMESH; VERCIC, 2012) identificaram quatro fatores determinantes da cultura. O primeiro refere-se à tecnologia, ou ao nível de desenvolvimento econômico de uma sociedade. Tecnologias, tais como a comunicação por satélite e internet, exercem papel importante na conformação das culturas do mundo moderno e têm também influência direta nas relações públicas. O segundo é a estrutura social, que define as relações entre os diferentes membros ou grupos de uma sociedade. O terceiro fator é a ideologia, que se refere a valores, normas, visões de mundo, conhecimento, filosofia e princípios religiosos praticados por uma sociedade. O último fator determinante indicado pelos autores se refere aos traços de personalidade dos indivíduos de uma sociedade, embasados, sobretudo, na educação passada aos indivíduos durante a infância, na aculturação na escola e no lugar de trabalho. Assim, para Sriramesh, Grunig e Dozier (1996 apud SRIRAMESH; VERCIC, 2012), esses quatro fatores exercem papel vital na formação da cultura nas sociedades modernas, e acrescentam que, por sua vez, a cultura se infiltra nas organizações por meio dos empregados, convertendo cada organização em uma cultura corporativa única.

De fato, analisar o impacto da cultura nacional na cultura organizacional e no modelo de gestão das empresas é especialmente válido para o contexto da atuação das multinacionais no ambiente global. Para Tanure e Duarte (2006, p. 201), “por mais distintas que sejam as práticas entre as organizações de um mesmo país, elas têm traços comuns, que resultam da cultura comum”. Por outro lado, afirmam os autores, “no caso das empresas com atividades internacionais, por exemplo, as singularidades de suas culturas organizacionais influenciarão como essas atividades serão gerenciadas” (idem, p. 199). Vemos, assim, tratar-se de um círculo fechado, onde a cultura nacional influencia a cultura organizacional e vice-versa (SCHEIN, 1984, 2009; TANURE; DUARTE, 2006; HOFSTEDDE, 1991, 2000; FLEURY et al., 2008).

Com base nessa visão, no momento em que as empresas passaram a operar em diferentes regiões do mundo, independentemente das motivações fundamentais, as incertezas cresceram, devido, muitas vezes, ao fato de não estarem preparadas para lidar com culturas e realidades diversas das que encontram em seus países de origem. Como vimos no início deste capítulo, e de acordo com Ferreira et al. (2014), apesar das pesquisas tradicionais em negócios internacionais basearem-se mais fortemente nas forças políticas, legais e regulatórias cresceu o número de estudos sobre negócios internacionais que também acrescentaram a cultura nacional em suas pesquisas desde 1980. Desta forma, a “cultura tem permeado todos os aspectos da vida na sociedade e exerce impacto significativo num conjunto de situações e decisões, desde a *performance* de operação internacional até a estrutura de gerenciamento dos times”, segundo Ferreira et al. (2014, p. 70, em tradução livre).

Corroborando essa tese, Reis e Pinto (2015) afirmam que as multinacionais dos países desenvolvidos têm percebido que o alinhamento e padronização globais de seus produtos e operações não é suficiente para assegurar a competitividade, enfatizando ser necessário compreender outras culturas e ambientes institucionais. Neste contexto é importante que as empresas definam a forma como irão gerenciar seus negócios internacionais. Perlmutter e Heenan (1979) classificam o *mindset* das empresas em três categorias: etnocêntrico, policêntrico/regiocêntrico e geocêntrico.

- *Mindset* etnocêntrico - é predominante nas empresas que têm o país de origem como a grande referência para o gerenciamento das atividades internacionais. Decisões são centralizadas no país de origem e há um alto controle sobre as operações internacionais. Sistemas e procedimentos da matriz são replicados no exterior.
- *Mindset* policêntrico ou regiocêntrico – encontrado nas empresas que consideram a cultura e as práticas dos países em que atuam como referência para o gerenciamento das operações internacionais. Tipicamente, as estratégias adotadas são adaptadas para cada mercado, enfatizando a descentralização e a autonomia das operações globais.
- *Mindset* geocêntrico ou global - envolve a criação de redes globais para seguir uma estratégia transnacional caracterizada por interdependência das operações nacionais e internacionais. Significa ter habilidade de observar o mundo de uma perspectiva ampla e transcultural, sempre procurando as tendências que podem ameaçar as oportunidades para a empresa.

Reis (2012) alerta que os níveis de análise sobre o modelo mental de gerenciamento (ou *global mindset*, como o termo é tratado na literatura de gestão internacional) têm variado

ao nível organizacional, conforme vimos (a forma como influencia as suas estratégias e ações em negócios internacionais) e no nível individual, geralmente envolvendo atributos relacionados a traços psicológicos, perfil cognitivo, atitudes, competências interculturais e assim por diante.

Assim, o modelo mental existente tanto no nível da firma quanto no nível individual dos gestores pode colaborar ou dificultar a escolha da estratégia de atuação internacional das multinacionais, conforme tratado no item 1.3.1. A questão do *global mindset*, apesar de fazer parte das análises da pesquisa por ter sido mencionado espontaneamente por alguns entrevistados, não é objeto específico deste trabalho.

A seguir, apresentamos uma análise mais detalhada do modelo de Hofstede (1980, 1991, 2000) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), na medida em que se constitui base importante das pesquisas de Barros e Prates (1996) e Tanure (2007) sobre as características da cultura brasileira, que farão parte da metodologia de pesquisa adotada nesta dissertação.

2.2.1 Dimensões da cultura elaboradas por Hofstede

A pesquisa aplicada entre 1968 e 1973 por Hofstede (1980, 1991, 2000) em mais de sessenta subsidiárias da IBM espalhadas pelo mundo, envolvendo uma amostra de aproximadamente 160 mil pessoas, é considerada seminal para compreender a influência da diversidade cultural no campo da gestão. O autor deu uma importante contribuição aos estudos interculturais que abordam a cultura local e sua inter-relação com outras culturas, tema este que se apresenta como central para o embasamento teórico da presente dissertação. Uma das mais importantes conclusões desse estudo foi a de que as empresas acabam por desenvolver uma cultura híbrida, que reflete ao mesmo tempo a cultura organizacional internacional da empresa e a cultura nacional local, ainda que seja possível se verificar grande similaridade no perfil de pessoas da mesma empresa em diferentes lugares do globo.

Hofstede (1980) realizou um estudo em 72 filiais da empresa IBM em aproximadamente 50 países aplicando 116 mil questionários em 20 idiomas diferentes e que tratava sobre a relação entre o trabalho e os padrões de valores de uma diversificada amostra de funcionários. Ao utilizar uma amostra equivalente (funcionários de uma mesma organização), a pesquisa conseguiu isolar a variável a ser estudada, ou seja, a cultura nacional. A representatividade da amostra, assim como o tratamento estatístico dos dados e os

processos de validação dos resultados também trouxeram significância estatística para a pesquisa. Os resultados encontrados por Hofstede foram agrupados em dimensões que descrevem diferentes valores entre as culturas nacionais. Na primeira fase da pesquisa, Hofstede identificou quatro categorias que representam *dimensões* das diferentes culturas, ou seja, aspectos dessas culturas que podem ser comparados aos de outra cultura. O autor escolheu, para essas dimensões, as seguintes designações:

- A distância hierárquica
- O controle da incerteza
- O grau de individualismo/coletivismo
- O grau de masculinidade/ feminilidade

Uma quinta dimensão foi identificada na segunda fase da pesquisa (1991) e diz respeito à orientação de longo prazo em oposição à orientação de curto prazo, obtida a partir de um questionário construído por mentes “orientais” (chinesas). Somando-se a estas, no ano de 2010, uma nova dimensão foi incluída, a indulgência x restrição a partir dos estudos de Michael Minkov com dados de uma nova pesquisa em 93 países (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010). Trata-se, portanto, da sexta dimensão de cultura incorporada às cinco anteriormente estudadas.

As seis dimensões receberam uma pontuação, em escala de 0 a 100, de acordo com o grau de manifestação apresentada em cada país pesquisado e que estão sucintamente explicadas a seguir:

- Distância hierárquica ou distância do poder – conceito relacionado com a extensão em que as pessoas acreditam que o poder e o status estão distribuídos desigualmente e elas aceitam ou não essa distribuição desigual do poder, como forma apropriada de organização dos sistemas sociais. Na escala de Hofstede (1980, 1991), quanto mais perto de 0 a pontuação, mais igualitárias são as relações. De modo inverso, quanto mais perto de 100 mais autoritárias são as relações. O Brasil aparece com índice relativamente elevado (69). Comparando com outros países da América Latina, o México tem índice maior (81) e a Argentina o índice mais baixo (49). Países anglo-saxônicos e nórdicos apresentam pontuações menores, como a Dinamarca, cujo índice é 18.
- Controle da incerteza – essa dimensão diz respeito ao modo como os membros de determinada cultura se sentem ameaçados por situações desconhecidas, isto é, como lidam com as incertezas relacionadas ao futuro. Esse sentimento se expressa

pelo stress e pela necessidade de evitá-lo, por exemplo, utilizando regras, escritas ou não, com o objetivo de assim prever como os outros vão se comportar em cada situação. Quanto mais perto de 100 estiver o índice, maior a necessidade de controlar as incertezas. Os japoneses estão entre os que mais têm essa necessidade (índice 92); os brasileiros (76) são semelhantes aos italianos e mais preocupados com o futuro do que os americanos (46) e os indianos (40).

- Individualismo/coletivismo – essa dimensão caracteriza a natureza das relações que os indivíduos estabelecem entre si. As sociedades individualistas são aquelas nas quais os relacionamentos entre as pessoas são fracos, e cada uma toma conta de si e do núcleo familiar mais próximo. Trata-se de uma dimensão fortemente associada à importância atribuída a fatores como tempo para si mesmo, liberdade e desafio, típicas de países desenvolvidos. Americanos, australianos, ingleses, canadenses e holandeses aparecem no topo da lista. Em outro extremo estão os povos da Venezuela, Panamá, Equador e Guatemala. O Brasil aparece com índice 38.
- Masculinidade/feminilidade – nesta dimensão, quanto mais distintos os papéis sociais atribuídos ao homem e à mulher, mais masculina é a sociedade e mais se enaltecem valores como competitividade, agressividade e o êxito, atributos típicos do gênero masculino. Quanto maior o índice, mais masculina é a sociedade. O Japão ocupa o primeiro lugar na classificação, com índice 95 e os Estados Unidos têm índice 62. O Brasil tem o índice 49, ocupando uma posição mediana. Os países nórdicos apresentam características típicas das sociedades femininas, ou seja, sociedades mais voltadas para a assistência, bem-estar e valores intangíveis.
- Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo – dimensão que demonstra de que forma cada cultura tem a sua maneira de lidar com passado, presente e futuro. Da mesma forma que em outras dimensões desenvolvidas por Hofstede (1980, 1991), esta escala é bipolar e as sociedades que têm resultado mais perto de zero apresentam a orientação de curto prazo e aquelas cujos índices estão mais perto de 100 têm orientação de longo prazo, tendo características culturais como persistência, tenacidade para atingir objetivos e austeridade familiar. Os índices mais altos estão em países asiáticos, como a China, Hong Kong, Taiwan e Japão. O Brasil apresenta índice elevado (65). Já os Estados Unidos, com índice de 29, apresenta características voltadas para o curto prazo.

- Indulgência versus restrição - esta dimensão diz respeito ao grau com que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, com base na forma como foram educadas desde a infância. Sociedades que têm controle relativamente fraco são chamadas de indulgentes; ao contrário, sociedades muito controladas são chamadas de restritas, por suprimirem a satisfação de necessidades e por terem normas sociais rígidas, como no caso da China, que pontua 24 nesta dimensão. A pontuação alta do Brasil nesta dimensão (59) aponta para uma sociedade que exhibe o desejo de realizar seus impulsos para aproveitar a vida e buscar diversão. Além disso, é uma sociedade que tem uma atitude positiva perante a vida e tendência ao otimismo.

Pela abrangência de sua pesquisa, Hofstede tem sido citado pela literatura de negócios internacionais como o mais influente desde a publicação da pesquisa “*Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*”¹⁶(Hofstede, 1980). Por outro lado, seu trabalho tem recebido críticas por ter reduzido a compreensão da cultura em um conceito simplista de quatro ou cinco dimensões, limitado a uma única organização multinacional, por não capturar a maleabilidade da cultura ao longo do tempo e por ignorar a heterogeneidade cultural interna existente nos países (SIVAKUMAR; NAKATA, 2001 apud BRADLEY et al, 2006). Segundo Bradley, Lowe e Gibson (2006, p. 286) “apesar das críticas, diversos pesquisadores têm favorecido seu quadro referencial de cinco dimensões devido à clareza, facilidade e ressonância junto aos gestores”.

O estudo de Hofstede tem sido fonte para pesquisas em território nacional (BARROS; PRATES, 1996) que resultaram em uma modelagem sobre o estilo brasileiro de administrar. Mais tarde, Tanure (2007) publicou a obra “Gestão à brasileira”, que contribuiu para ampliar o conhecimento sobre as características do estilo brasileiro de gestão, comparando-o com outros países da América Latina. Nesta obra a autora utiliza os estudos de Hofstede (1980, 1991) como parâmetro e atualiza a pesquisa no Brasil e em outros países latino-americanos. No Quadro 6 temos os resultados comparativos entre os estudos realizados por Hofstede (1980) e a atualização realizada por Tanure (2007)¹⁷ para as dimensões de cultura no Brasil.

¹⁶ Em livre tradução, “Consequências da cultura: diferenças internacionais em valores relacionados ao trabalho”.

¹⁷ Pesquisa feita por Tanure em 2001/2002/2003, que incluiu, além do Brasil e suas regiões, os seguintes países: Argentina, Chile, Colômbia, México, Paraguai e Peru. Não inclui a dimensão Indulgência x Restrição. Para mais detalhes consultar TANURE, Betania. Gestão à Brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

DIMENSÃO CULTURAL	Estudo de Hofstede	Estudo de Tanure	Diferença
Distância do Poder	69	75	+6
Controle da Incerteza	76	36	-40
Individualismo vs Coletivismo	38	41	+3
Masculinidade vs Feminilidade	49	55	+6
Orientação de longo prazo vs curto prazo	65	63	-2

Quadro 6 - Estudo Hofstede vs Tanure sobre as dimensões de cultura para o Brasil
 Fonte: elaborado pela autora, adaptado de HOFSTEDÉ (1980, 1991); TANURE (2007)

O Quadro 6 demonstra que mesmo três décadas depois da primeira pesquisa de Hofstede, as dimensões culturais no Brasil se mantêm as mesmas, com pequenas variações, com exceção para a dimensão Controle da Incerteza, conforme será analisado mais adiante. Com relação à Distância do Poder, Tanure (2007) argumenta que, do ponto de vista estatístico, a diferença de seis pontos a mais demonstra que a situação não foi alterada e que o valor “poder” continua a ser um forte elemento na sociedade brasileira hierarquizada. De acordo com a autora, os dados da pesquisa demonstraram que houve, no entanto, uma mudança na operacionalização na forma de se expressar tal valor (SCHEIN, 2003, 2009), pois a prática cotidiana revela um estilo mais sutil e menos explícito do exercício forte do poder.

O índice de Individualismo encontrado na pesquisa de Tanure (2007) foi de 41, ficando, portanto, apenas três pontos acima do que o encontrado por Hofstede (1980, 1991). Uma pequena variação também foi encontrada nos resultados para o índice de Orientação de longo prazo, ficando dois pontos a menos. Cabe aqui uma observação importante com relação a esta dimensão. O índice atual para o Brasil, conforme apresentado pela ferramenta *Cultural Tools Country Comparison*, disponível no website oficial¹⁸, coloca o Brasil com uma pontuação de 44, representando uma atualização da pesquisa realizada por Michael Minkov, em 2010, colocando a cultura brasileira numa posição intermediária, ao contrário da primeira pesquisa, que mostrava tendência à orientação de longo prazo.

O índice de Masculinidade apresentou crescimento de seis pontos, não revelando, na visão da autora, mudanças significativas. Segundo o estudo, na sociedade brasileira acentuaram-se as características consideradas mais masculinas, como competição e interesse pelo sucesso material, em comparação com as mais femininas, como ternura, generosidade e cooperação.

¹⁸ O website <http://geert-hofstede.com> usa informação com direitos autorais do livro Professor Geert Hofstede e disponibiliza uma ferramenta de comparação entre países com base na teoria do autor: [Cultural Tools Country Comparison](#).

A grande diferença entre os dois estudos situa-se na dimensão Controle da Incerteza, com 40 pontos a menos na pesquisa realizada por Tanure (2007). A autora atribui que uma das razões dessa acentuada queda reside no fato de que, durante os 30 anos que separam as duas pesquisas, os brasileiros aprenderam a viver e sobreviver na incerteza dentro de um cenário de grande instabilidade macroeconômica entre as décadas de 1970 e 1990, com altas taxas de inflação, diversos planos de estabilização monetária e econômica, que, somados ao traço cultural flexibilidade, resultou nesta significativa mudança. A pontuação alta atribuída na pesquisa de Hofstede (1980, 1991) deve-se à forte necessidade de criação de regras e sistemas legais burocráticos por parte dos brasileiros para estruturar a vida, mas que nem sempre são cumpridos.

Conforme sumariza Chu (2010, p. 20), o Brasil é compreendido como um país de elevada desigualdade de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta tendência a evitar incertezas. Há leve predominância de sociedades femininas e baixa orientação ao futuro.

Na próxima seção vamos abordar a cultura brasileira, suas origens e importância no estilo de gestão das organizações brasileiras.

2.3 TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA REFLETIDOS NAS ORGANIZAÇÕES

Entre os autores brasileiros, vários defendem que existe uma relação estreita entre a cultura organizacional e a cultura nacional, sendo que esta última exerce papel vital sobre a primeira (BARBOSA, 2009; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; MOTTA; CALDAS, 1997; BARROS; PRATES, 1996; FREITAS, 1997). As organizações, por sua vez, também adaptam as ideias, costumes e valores globalizados, mas já nacionalizados, à sua própria maneira (SCHEIN, 1984, 2009; FLEURY; FLEURY, 2012). A cultura brasileira, apesar de inserida no mundo global, apresenta traços específicos oriundos de suas matrizes indígena, portuguesa e africana. Conforme afirma Ribeiro (2006), sobre a formação da etnia brasileira:

No plano étnico-cultural, essa transfiguração se dá pela gestação de uma etnia nova, que foi unificando, na língua e nos costumes, os índios desengajados de seu viver gentílico, os negros trazidos de África, e os europeus aqui querenciados. Era o Brasil que surgia, construído com os tijolos dessas matrizes à medida que elas iam sendo desfeitas (RIBEIRO, 2006, p. 27).

A sociedade brasileira é, conforme Ribeiro (2006), híbrida em sua formação e tem, além das matrizes culturais, assimilado culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos etc). Pensando pelo viés de cultura como contexto, trazido por Geertz (1989), vemos que diversos aspectos de nossa história influenciaram decisivamente a construção de nosso imaginário social e seus reflexos no mundo organizacional.

Segundo Freyre (1981), a base da cultura brasileira é o binômio ‘casa grande e senzala’, na qual o senhor de engenho era o chefe absoluto em seus domínios. Motta e Caldas (1997) fazem referência à ambiguidade das relações sociais descritas na obra de Freyre, marcadas pelo favoritismo, típico de sociedades hierarquizadas, na qual o senhor de engenho organizava sua unidade produtiva e sua unidade familiar ao mesmo tempo e da mesma forma, sem fronteiras bem demarcadas. Conforme Davel e Vasconcelos (1997), as relações humanas eram muito complexas, cheias de afeto e de sentimento, o que reforçava o aspecto ambíguo das relações. “Por um lado, as relações afetivas diminuía o poder absoluto e o rigor da autoridade do grande proprietário; por outro lado, elas reforçavam essa mesma autoridade” (DAVEL; VASCONCELOS, 1997, p. 98).

Passando da fase colonial para a era industrial e urbana, a partir da segunda metade do século XIX, e mais tarde, no século XX, com o processo de industrialização sendo conduzido de forma mais acentuada, o Brasil começou a ser alvo das multinacionais estrangeiras que iniciaram seus processos de internacionalização e aportaram metodologias e tecnologias típicas do capitalismo moderno inglês, alemão, norte-americano e, mais recentemente, japonês. No Brasil, a mão de obra, que advinha de um mundo oligárquico, regido pelas normas típicas da sociedade arcaica, precisou conviver com a modernidade material e tecnológica, porém presa ao imaginário da autoridade e poder típico das estruturas familiares dos senhores de engenho (DAVEL; VASCONCELOS, 1997). Motta e Caldas (1997, p. 33) definem de forma bastante clara a herança que a fase colonial acabou deixando para os ambientes organizacionais brasileiros:

Uma classe dominante com traços de burguesia e tecnologia cosmopolitas apresenta valores e comportamentos de pretensa aristocracia de senhores de engenho. De modo geral, os valores democráticos não são muito fortes no âmbito das organizações. Entretanto, não é democracia, mas também não é autocracia. Trata-se de algo intermediário, ambíguo, como muitos traços de cultura brasileira.

Freitas (1997) desenvolveu uma tipologia onde aparecem traços que demonstram tendência para uma forte hierarquia, sociedade baseada em relações pessoais, flexibilidade e

adaptabilidade como meio de navegação social (o famoso “jeitinho brasileiro”), o gosto pelo sensual e exótico nas relações sociais e o espírito aventureiro. Motta e Caldas (1997) definem o “jeitinho brasileiro” como uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de interesses comuns entre as pessoas, sendo diferente da arrogância de se apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante. Os autores afirmam porém, que as duas coisas são frequentes em nosso país, aparecendo, por vezes, combinadas, impactando no ambiente organizacional: “No âmbito da tecnocracia organizacional, isto permanece no não-dito, ou no dito de outra forma” (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 34).

A questão da ambiguidade parece acompanhar a cultura brasileira nas multinacionais brasileiras até os dias de hoje. Pesquisa realizada por Fleury e Fleury em 2007 e publicada em 2012 revelou uma situação propositadamente ambígua entre a matriz e as subsidiárias de empresas brasileiras, onde permanece o traço de centralização decisória nas matrizes, que por outro lado incentivam o espírito empreendedor nas subsidiárias, porém realizando baixos esforços de integração e concedendo pouca autonomia (FLEURY; FLEURY, 2012).

Barros e Prates (1996) desenvolveram um modelo – o “Sistema de ação cultural brasileiro”- que sintetiza as características e a lógica subjacente à cultura e à organização brasileira, denominado pelos autores como “o estilo brasileiro de administrar”. O modelo foi desenvolvido a partir de dados obtidos em pesquisa com uma amostra de 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte no Sudeste e Sul do Brasil.

Conforme a Figura 6, o modelo está estruturado em quatro subsistemas: o institucional (ou formal) e o pessoal (ou informal); o dos líderes e o dos liderados. Da articulação desses sistemas surgem quatro traços da cultura brasileira: (i) concentração de poder, (ii) atitude de espectador, (iii) personalismo e (iv) tendência de evitar conflitos. E da articulação desses traços, os autores trabalharam com mais quatro traços: (1) paternalismo, (2) medo de errar, (3) ambiguidade e (4) lealdade às pessoas.

Figura 6 – Sistema de ação cultural brasileiro
 Fonte: Barros e Prates (1996)

Este modelo evoluiu para a definição dos três pilares da cultura brasileira na sua interação com as organizações: (i) o poder, (ii) as relações e (iii) a flexibilidade (TANURE, 2009). Por sua representatividade na cultura nacional e na cultura organizacional das empresas brasileiras, esses traços, considerados pilares da cultura brasileira no universo organizacional, formam um dos eixos da matriz de análise para a pesquisa dessa dissertação. Os detalhes serão apresentados no Capítulo 4, que aborda os procedimentos metodológicos e traz as análises dos achados na pesquisa.

A correlação existente entre as tipologias nos dá segurança para a adoção de Barros e Prates (1996), Tanure e Duarte (2006) e Tanure (2007) para embasar a pesquisa qualitativa exploratória da presente dissertação. Para a composição dos roteiros de pesquisa foram empregadas três características que impactam mais diretamente o estilo brasileiro de administrar nas multinacionais brasileiras: (i) flexibilidade, (ii) capacidade relacional e (iii) concentração do poder. Trabalharemos a partir dos paradoxos da nossa sociedade, usando a terminologia adotada por Tanure e Duarte (2006) e Tanure (2007), de “lado sol”, para influência positiva e “lado sombra”, para influência negativa. Analisando com mais profundidade cada uma das características culturais escolhidas, temos:

- Flexibilidade – para Tanure (2007), a flexibilidade é reconhecida pelos estrangeiros que visitam o Brasil. Percebe-se o poder de adaptabilidade do brasileiro ao se ajustar, por exemplo, aos vários pacotes econômicos governamentais, além da capacidade de rápida adaptação a processos tecnológicos e mudanças de regras. A flexibilidade está ligada a um traço marcante da cultura brasileira, que é a afetividade. Esbarra na linha tênue com o “jeitinho”, que pode levar ao comportamento negativo,

na vertente do estereótipo do malandro, mencionado por DaMatta (2004), trazendo o lado indisciplinado do brasileiro. Flexibilidade está ainda intrinsicamente ligada ao aspecto criatividade, diferencial competitivo do brasileiro, presente na capacidade de encontrar novas soluções, tanto em situações do dia a dia como em situações inesperadas e de muita pressão.

- Capacidade relacional – trata-se de um dos mais fortes diferenciais da cultura brasileira, responsável pela facilidade do brasileiro em se relacionar bem com outras culturas, resultado da nossa formação étnica (RIBEIRO, 2006). O lado negativo (sombra) desta característica é o fato dos relacionamentos profissionais muitas vezes ultrapassarem a fronteira do profissional para o pessoal (CHU e WOOD JR, 2008), dificultando a prática do *feedback* (herança da fase colonial da formação da cultura brasileira, conforme Motta e Caldas (1997)).
- Concentração do poder – aparece com muita frequência nos estudos sobre a cultura nacional, desde Hofstede (1980), mantendo-se na pesquisa até os dias de hoje como uma característica marcante da cultura nacional (TANURE, 2007; CHU e WOOD JR, 2008). O lado positivo deste traço, no relacionamento com subsidiárias em outros países, é o fato das decisões serem transmitidas de forma clara para as equipes estrangeiras. Por outro lado, pode provocar distanciamento, postura de espectador e impactar negativamente com sociedades de menor distância do poder.

2.3.1 - Modelo contemporâneo de gestão à brasileira

Freitas (1997, p. 53) afirma que no novo cenário global, cabe às organizações brasileiras a busca da excelência contínua, o que, para ele, significa repensar práticas gerenciais herdadas do passado em prol de padrões globais de eficiência, observando, porém, que os modelos importados podem às vezes esbarrar em alguns traços básicos da nossa cultura. “Assim, tornam-se necessários alguns movimentos de mudança”, adverte.

Como abordado no Capítulo 1, o Brasil viveu, a partir da década de 1990, seu processo de abertura comercial e econômica, levando as empresas a vários processos de fusões e aquisições e à adoção de referenciais e modelos de gestão internacionais. Caldas (1997) levanta que, de fato, o contexto de gestão local foi fortemente exposto a referenciais estrangeiros de gestão que permearam e influenciaram a prática de gestão do país.

A pesquisa realizada por Chu e Wood Jr. (2008)¹⁹ ajuda a atualizar os dados disponíveis sobre o ambiente de negócios no Brasil no período pós-globalização. Os autores elegeram seis traços considerados essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira a partir de uma revisão de diversos estudos nacionais e internacionais sobre o tema e realizaram uma comparação entre a era pré-globalização e a pós-globalização. Os seis traços centrais foram: jeitinho, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e formalismo. Outros traços foram considerados na análise, denominados periféricos pelos autores. São eles: orientação para resultados, orientação para a ação/planejamento, gestão do tempo, autoritarismo, aversão a conflitos, postura de espectador e cordialidade. Entre os achados encontrados destacam-se a ressignificação do jeitinho brasileiro, percebido como algo negativo no país e pouco profissional; a presença da distância hierárquica e da gestão autoritária; a percepção da flexibilidade e da criatividade, ajustando-se a situações inesperadas; a presença do traço personalismo no ambiente de trabalho; e, por último, a reduzida tolerância a normas e regras e pouca sistematização e padronização das atividades, porém com reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais gerenciais superiores.

Correlacionamos no Quadro 7 os traços culturais apontados pelos estudos de Barros e Prates (1996), Tanure e Duarte (2006) e Tanure (2007) com as tipologias apresentadas por Hofstede (1980, 1991), Freitas (1997) e Chu e Wood (2008).

<i>Barros e Prates (1996); Tanure e Duarte (2006); Tanure (2007)</i>		<i>Correlação com outras tipologias</i>		
Traços Culturais	Reflexos comportamentais	Hofstede (1980, 1991, 2000)	Freitas (1997)	Chu e Wood (2008)
Concentração de poder vs Atitude de espectador	Brasileiros funcionam orientados pela autoridade, resultando na atitude de espectador por parte dos subordinados.	Alta distância do poder	Hierarquia	Desigualdade do poder hierarquia
Personalismo vs Tendência a evitar conflitos	Relacionamentos chefe-subordinados são preservados evitando-se resolver conflitos diretamente.	Alta distância do poder	Personalismo	Personalismo
Paternalismo vs medo de errar	Representação supridora e afetiva do pai combina a atitude de espectador com a de evitar conflitos, gerando desejo de ser reconhecido pelo grande poder.	Alta distância do poder	Hierarquia	Desigualdade do poder e hierarquia

¹⁹ Trata-se de pesquisa qualitativa e exploratória, realizada com executivos de São Paulo, sendo 16 brasileiros e nove estrangeiros. Mais detalhes podem ser obtidos em CHU e WOOD JR., Revista de Administração Pública, ISSN 0034-7612, Rio de Janeiro, set/out 2008.

Ambiguidade vs lealdade às pessoas	Decisões nem sempre claras e regras e normas excessivas nem sempre cumpridas deixam margem de manobra para quem detém o poder. Importância do tráfego de redes de influência pessoal.	Alta necessidade de controlar a incerteza	Sem correlação direta	Formalismo (ressignificação: de fachada de faz de conta para reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores)
Flexibilidade	Apresenta duas faces: forte adaptabilidade a novas situações e criatividade (ligada à inovação).	Sem correlação direta	Malandragem (flexibilidade, "jeitinho brasileiro") Aventureiro (mais sonhador do que disciplinado)	Jeitinho (ressignificação, com visão crítica para jeitinho enquanto comportamento pouco profissional ou amador) Flexibilidade
Capacidade relacional	Pessoas mais facilmente mobilizáveis. O comprometimento dos indivíduos com as metas da organização é mais fácil do que em alguns países.	Alto Coletivismo	Sensualismo (no sentido de afetividade)	Personalismo (no sentido de valorização das relações pessoais)
Sem correlação direta	-	Sem correlação direta	Sem correlação direta	Plasticidade (fascínio com teorias e métodos importados)

Quadro 7 – Sistema de ação cultural brasileiro vs outras tipologias

Fonte: A autora, com base em Barros e Prates (1996); Tanure (2006, 2007); Hofstede (1980, 1991, 2000); Freitas (1997); Chu e Wood Jr (2008)

Como podemos observar no Quadro 7, as tipologias usadas pelos autores estudados são bem semelhantes, havendo uma convergência de conceitos e descrições comportamentais. A pesquisa realizada por Chu e Wood Jr (2008) revelou a manutenção dos traços culturais no período pós-globalização, apresentando ressignificação somente para os traços jeitinho e formalismo.

O referencial teórico sobre cultura nacional será cruzado com o referencial sobre processos comunicacionais, como veremos no capítulo seguinte, para formar a matriz de análise desta pesquisa.

Ao considerarmos a cultura organizacional como o elemento que constrói a identidade das organizações e que contribui fortemente para o sucesso ou o insucesso de seus negócios temos, também, a oportunidade de analisar a contribuição da comunicação no seu papel mais estratégico. Afinal, mesmo múltiplas, as diversas correntes de estudo, sejam elas do mundo empresarial ou acadêmico, preconizam que as culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação,

negociação, reprodução de estórias, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais. Ou, como sintetiza Freitas (2010, p. 30):

Podemos dizer mesmo que as organizações são intrinsicamente fenômenos de comunicações e que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização.

O Capítulo 3 será dedicado ao referencial teórico sobre a função dos processos de comunicação nas empresas, notadamente nas organizações multinacionais, a função das relações públicas e sua relação com a comunicação organizacional, a forte inter-relação entre cultura e comunicação, os desafios da multiculturalidade e interculturalidade advindos com a globalização e o modelo de Relações Públicas Excelentes (GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002) escolhido como balizador para a pesquisa de campo.

3 COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO DE AÇÃO CULTURAL

O propósito deste capítulo é refletir sobre o papel da comunicação no universo organizacional a partir de suas múltiplas funções e formatos. Serão apresentados conceitos sobre comunicação organizacional e de como esse campo se relaciona com a atividade de relações públicas e a cultura organizacional. Por fim serão apresentados os aspectos da Teoria de Excelência em Relações Públicas de Grunig, Grunig e Dozier (2002) utilizados como base teórica e metodológica para a realização da pesquisa de campo.

Ao tratar de comunicação e organizações, é preciso inicialmente associar esse agrupamento de pessoas ao verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum. Assim, os conceitos de organização e comunicação se inter-relacionam, uma vez que “a comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Para Morgan (1996) as organizações são sistemas abertos que necessitam de uma gestão cuidadosa para satisfazer o equilíbrio interno requerido e se adaptarem às circunstâncias do entorno. Por sua vez, a comunicação, como campo do conhecimento, “é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua” (FERRARI, 2008, p. 78).

Nessa linha de argumentação, Deetz (1992, 1995) defende que a comunicação, como disciplina que representa um campo de conhecimento específico do âmbito das ciências sociais aplicadas, é potencialmente capaz de produzir essa perspectiva distintiva de análise do social que, quando aplicada aos objetos de outros campos de conhecimento, proporciona um olhar característico sobre os objetos desses outros campos.

Reis e Costa (2007) abordam o pensamento de Deetz para explicitar a relevância dos sistemas interlocutivos de interação em várias áreas da vida social, destacando a sua primazia nos processos e práticas sociais e destacam que Deetz não quer defender que tudo seja comunicação, mas sim, que tudo pode ser analisado a partir de sua constituição e função comunicativas (REIS; COSTA, 2007, p. 57).

Nassar (2008) afirma que uma organização pode ser definida como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. O autor acrescenta que algumas características são comuns a todas as organizações: (i) são

sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas; (ii) são complexas e aplicam a divisão de trabalho; (iii) têm história e memória; (iv) devem enfrentar o desafio das mudanças; (v) têm identidade; e, finalmente, (vi) querem resultados.

Logo, obter resultados para uma organização significa, em última análise, alcançar os objetivos que estabelece para si mesma, em sintonia com o meio ambiente onde está inserida, adquirindo deste mesmo meio ambiente os recursos para suas atividades (GRUNIG, 1992). Atuar em sintonia com todos os seus públicos de interesse pressupõe a existência de diálogo e relacionamento, funções primordiais da comunicação humana exercidos de forma intencional pelas organizações por meio dos processos de comunicação. Conforme explica Nassar (2008, p. 64):

É por meio da comunicação que ela (a organização) estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

Para analisar a influência da comunicação nas empresas é preciso compreender a forma como ela pode atuar junto às engrenagens dos sistemas organizacionais. Existem diferentes perspectivas teóricas ou paradigmas de estudo no campo das ciências da comunicação para esclarecer essa relação. A matriz teórica mais utilizada baseia-se em Burrell e Morgan (1979 apud KUNSCH, 2009a), os quais conceituaram a teoria social segundo quatro perspectivas: funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical. No campo da comunicação organizacional os estudos estão centrados basicamente em três: funcionalista, interpretativo e crítico. O Quadro 8 sintetiza o que cada paradigma representa para os estudos da comunicação organizacional.

PARADIGMA	PREMISSA	FORMA DE ATUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
Funcionalista	O comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado.	Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.
Interpretativo	Organização é vista como cultura. A realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas.	Valoriza as pessoas, criando espaço para o diálogo e as interações no ambiente do trabalho.

Crítico	A organização é percebida como uma arena de conflitos.	Trabalha com as relações de poder, com foco nas classes oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos).
----------------	--	--

Quadro 8 - Paradigmas para o estudo da comunicação organizacional

Fonte: elaborado pela autora, com base em Kunsch (2009a)

Conforme Kunsch (2009a), o modelo mecanicista, baseado no paradigma funcionalista, é o que os estudiosos têm apontado como o mais presente na comunicação organizacional entre as décadas de 1960 e 1980. Este paradigma reflete uma visão meramente informacional da comunicação, na qual os resultados empresariais podem ser alcançados independentemente do contexto social, político, econômico ou tecnológico onde as organizações estejam inseridas. Já as perspectivas interpretativa e crítica são formas de abordar a comunicação organizacional de maneira mais complexa, diferente da concepção simplista e reducionista da visão funcionalista. Kunsch (2009a, p. 73) adverte que atuar nos novos paradigmas vai exigir condutas mais abertas por parte das empresas e dos comunicadores, tanto individual quanto institucional, “bem como uma disponibilidade para uma maior abertura para ouvir os públicos e saber fazer leituras que se desenham no macroambiente e no âmbito organizacional”.

Há vários conceitos de comunicação organizacional, dependendo das interpretações e visões dos autores que se dedicam ao assunto desde a década de 1950 até hoje. Sob o ponto de vista epistemológico, os Estados Unidos são considerados hegemônicos nos estudos de comunicação organizacional. No contraponto estão os autores da “Escola de Montreal”²⁰, que propôs novos olhares para os estudos da comunicação organizacional. O objetivo da Escola de Montreal é fazer uma mescla entre o pragmatismo norte-americano e o pensamento francês, analisando a comunicação organizacional em uma perspectiva interpretativa e crítica, “por meio da análise de narrativas e pensando a comunicação *como* organização ao invés da comunicação *na* organização” (KUNSCH, 2009a, p. 74, grifo da autora).

Segundo Kunsch (2009a), James Taylor, um dos autores da Escola de Montreal, traz para o campo da comunicação organizacional a questão da diversidade nas organizações. Essa visão deixa de conceber a comunicação como instrumental ou apenas com foco nos fluxos

²⁰ A “Escola de Montreal” é uma abordagem da comunicação organizacional ainda pouco conhecida no Brasil, mas amplamente difundida na América do Norte, Europa e Oceania. A princípio esta designação referia-se ao fato de que a maioria dos pesquisadores afiliados a esta corrente de pensamento concentravam-se no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal. Para mais detalhes ver CASALI, A.M. Proposta de um modelo de análise do processo de comunicação organizacional a partir das proposições da “Escola de Montreal”. XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

informativos, ao trazer uma dimensão mais humana e de interação entre os indivíduos da organização. Suas teorias aproximam-se da nova realidade organizacional advinda com o fenômeno da globalização, quando as organizações começaram a conviver com profundas mudanças em seus processos de gestão e produção, com o aumento da competitividade e do desenvolvimento tecnológico (CASALI, 2007).

Expandi-se, assim, o papel da comunicação nas organizações como parte integrante de seus objetivos estratégicos, conforme sintetiza Kunsch (2016, p. 50):

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam.

Sob o ponto de vista de mercado, portanto, para cumprir sua missão estratégica, Kunsch (2016) propõe que a comunicação seja analisada em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. Para a finalidade desse estudo faz-se importante conhecer cada uma delas com mais detalhes.

- **Dimensão instrumental** - é a mais presente e predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica e é considerada mais como transmissora de informações e ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento da organização. Linda Putnam (2009) utiliza a metáfora do conduto, tratando a comunicação como um canal transmissor de mensagens. Nesse contexto a comunicação apoia uma ideologia funcionalista relacionada aos objetivos gerenciais e os canais utilizados são de uma só via. Portanto, trata-se de uma comunicação assimétrica.
- **Dimensão humana** - Kunsch (2016) a descreve como a mais importante, embora a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações. Essa dimensão preconiza que as organizações devem estar atentas ao fato de que a comunicação ocorre em nível intrapessoal e subjetivo, ou seja, cada indivíduo possui seu universo cognitivo e receberá, interpretará e dará significado às mensagens a seu modo e dentro de determinado contexto. Ou seja, conforme James Taylor (apud KUNSCH, 2016, p. 49), “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

- **Dimensão cultural** - essa dimensão traz em si a premissa de que as organizações são formadas por pessoas de diferentes culturas, as quais precisam se adaptar à cultura do fundador ou à cultura organizacional vigente (SCHEIN, 1984, 2009), bem como a seus valores e princípios filosóficos. E as organizações, por sua vez, estão situadas em determinado país, que possui sua própria cultura, e ainda sofrem influência da sociedade mundial (HOFSTEDE, 1980, 1991, 2000). A partir dessa visão fica clara a necessidade das organizações e das áreas de comunicação organizacional incluírem a dimensão cultural em seus planejamentos, desde as ações comunicativas aos processos de gestão participativa.
- **Dimensão estratégica** - na perspectiva mais racional e prática a dimensão estratégica da comunicação organizacional se assemelha à instrumental e está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores. Kunsch (2016) ressalta ainda que existe uma outra forma de encarar a dimensão estratégica, ou seja, por meio da “nova teoria estratégica”, proposta por Rafael Pérez (2008). Para Perez (2008 apud KUNSCH, 2016), as organizações devem abandonar os antigos paradigmas que levam à construção de estratégias com base na crença de que apenas os recursos internos importam para seu sucesso, a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto sobre sua organização e a visão da comunicação como instrumento voltado à transmissão de informações. A nova teoria estratégica alerta ainda para a importância de se considerar o conceito de redes, “as quais compreendem a articulação entre seus nós como o ambiente no qual se desenvolve a estratégia que será útil na definição de suas metas” (PEREZ, 2008 apud KUNSCH, 2016, p. 55).

As dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica da comunicação organizacional não ocorrem separadamente, mas se mesclam e são interdependentes no contexto das organizações. Assim, conhecer essas quatro dimensões torna-se importante para a reflexão sobre os principais desafios da comunicação e de seus atores no contexto atual das organizações, em especial das organizações multinacionais. O paradigma funcionalista, que até a década de 1970 orientava a compreensão do papel da comunicação como função instrumental, não se sustenta mais como ideal de atuação, uma vez que o significado da comunicação organizacional tem adquirido novas percepções e implicações.

Conforme Kunsch (2016), na arena competitiva e complexa em que se inserem as organizações contemporâneas, as dimensões cultural e estratégica, tendo como base de atuação a dimensão humana, mostram-se mais adequadas para apoiar as organizações em seus desafios de negócios internacionais.

3.1 INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

No Brasil, a expressão comunicação organizacional ainda é recente, remontando à década de 1990. Surgiu timidamente a partir da década de 1970 dentro de um contexto ligado a ações puramente tarefas relacionadas à produção de instrumentos e de ferramentas de comunicação nas empresas. Godói e Ribeiro (2009) afirmam que a comunicação organizacional surgiu no Brasil à sombra do jornalismo empresarial. Segundo as autoras, foi a partir das publicações empresariais na década de 1960, trabalho desenvolvido com a expansão dos departamentos de relações públicas, que houve a necessidade de aprimoramento daquilo que seria denominado comunicação organizacional, a qual, segundo Kunsch (1997), passaria, sucessivamente, por uma era do produto (década de 1950), da imagem (década de 1960), da estratégia (década de 1970 e 1980) e da globalização (década de 1990).

Partindo dessa visão evolutiva, Kunsch (2009b) defende que a comunicação organizacional necessita ser abordada de forma ampla e abrangente, podendo ser entendida de duas formas distintas: (i) como uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social; e (ii) como um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que as integram.

Já com relação às relações públicas, a mesma autora (2009b) argumenta que, como campo acadêmico e atividade profissional, as relações públicas têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas mas que se relacionam dialeticamente: “É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e de programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social” (KUNSCH, 2009b, p. 54).

Farias (2016) esclarece que, por se tratar de uma profissão, as relações públicas estão ligadas a pilares específicos, como formação convencional, legislação que a regulamenta (Lei nº 5.377)²¹ e conselho profissional que a representa e fiscaliza o seu exercício.

Braga (2004) apresenta uma abordagem interfacial para o campo da comunicação organizacional por seu potencial de criar interações com outras áreas da organização. Assim, no contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico e se articula com outros campos de conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia, etc, e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda de forma integrada e planejada.

Ainda segundo Braga (2004), para que a comunicação possa emergir enquanto forma no estudo de um objeto fenomênico de interesse interdisciplinar, como no caso das organizações, é necessário proceder ao que rotula de desentranhamento da comunicação do ‘magma transdisciplinar’. Ele alerta sobre a dificuldade da tarefa:

O desentranhamento não deve levar a se separar um ‘comunicacional abstrato’ de suas especificidades geradas ou percebidas em outros estudos. Mas sim (...) estar atento para as diversas tonalidades do objeto que nos preocupa –sem deixar que este se perca nos objetivos principais das disciplinas que os abordam, pesquisam e descobrem. (...) As questões das demais áreas não devem, evidentemente, ser eliminadas (até porque não há comunicação em estado puro, sem objetivos direcionados), mas sim analisadas enquanto sobredeterminações, tonalidades, especificações do processo interacional (BRAGA, 2004, p. 13).

Assim, relações públicas devem ser entendidas como parte integrante do subsistema institucional das organizações, cabendo-lhe papel fundamental de cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais, desde organizações públicas às empresas privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil.

Ferrari (2006, p. 87) complementa este pensamento ao elaborar que relações públicas é a atividade responsável por “administrar os relacionamentos de uma organização com seus públicos, com o objetivo de manter um diálogo duradouro e eficaz, que permita a possibilidade de simetria entre ambos os protagonistas de uma determinada ação”.

Sobre a diferença entre comunicação organizacional e relações públicas a autora defende que

Devemos distinguir a comunicação organizacional das relações públicas. Enquanto a primeira pode ser considerada um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutável, a segunda é uma consultoria e profissão, uma atividade

²¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5377.htm. Acesso em: 28 jul. 2016.

estratégica que administra os relacionamentos por meio do uso do processo de comunicação (FERRARI, 2016, p. 148).

Sobre a interação entre comunicação organizacional e relações públicas, Grunig Ferrari e França (2011, p. 34) definem relações públicas “como a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos e comunicação como um comportamento –de pessoas, de grupos ou de organizações- que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações”, afirmando ainda que relações públicas não devem ser confundidas com o marketing ou outras funções gerenciais.

O termo comunicação organizacional é mais empregado como sinônimo de área do conhecimento. Nas empresas, a área que cuida das atividades de comunicação normalmente recebe o nome de comunicação empresarial, comunicação institucional, comunicação corporativa, podendo também ser denominada como relações públicas ou, simplesmente, como comunicação. Quanto à comunicação organizacional, que em nosso país recebe também diversas outras denominações, como comunicação corporativa, comunicação institucional e outras, em muitos casos também se refere às relações públicas devido ao trânsito de diferentes profissionais. “Assim, muitas vezes, quando se fala de comunicação organizacional fala-se de relações públicas. E vice-versa” (FARIAS, 2016, p. 242).

Com base nos conceitos apresentados, podemos deduzir que há diferenças de propósitos e dimensões entre essas áreas, apesar das proximidades, interconexões e interfaces no conjunto dos objetos de estudo. Conforme sintetiza Kunsch (2009b, p. 55):

A comunicação organizacional deve ser entendida, sobretudo, como um fenômeno que ocorre nas organizações com toda uma complexidade de processos. As relações públicas lidam com a gestão desses processos utilizando todo o aparato da comunicação para fazer as mediações com os públicos”.

Partindo do pressuposto de que as relações públicas e a comunicação organizacional são, em certa medida, interdependentes (FARIAS, 2011), foi empregado, para efeito da pesquisa e como referencial de análise das práticas de comunicação organizacional dessa dissertação, três dos dez princípios ligados às atividades de relações públicas que compõem a Teoria de Comunicação Excelente (Grunig, 1992), os quais apresentaremos ao final deste capítulo.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

As empresas multinacionais se inserem em ambientes de grande competição de mercado, tanto em âmbito global quanto local. Portanto, necessitam que todas as engrenagens que as compõem operem de forma interativa, visando o alcance dos resultados planejados. Fazem parte desta engrenagem não só os processos tangíveis, como o processo produtivo, financeiro e comercial, mas também os processos intangíveis, como a cultura organizacional, as relações humanas e a comunicação.

Numa relação de interseção e trocas interacionais, as empresas que operam no mundo globalizado estão inseridas num contexto onde cultura nacional impacta a cultura organizacional (HOFSTEDE, 1980, 1991, 2000) que, por sua vez, impacta nas práticas organizacionais que acionam a engrenagem funcional das empresas (FLEURY; FLEURY, 2012).

Como vimos no Capítulo 2, os estudos de cultura organizacional, desde meados da década de 1980, ganham corpo e legitimidade em vários campos, a partir da antropologia, da sociologia e da psicologia, e se consolidam como suporte a pesquisas na área de comunicação, mais especificamente no campo da comunicação organizacional.

Muito desse interesse se deve à percepção, desde Hall (1976, 1977), de que cultura é comunicação e comunicação é cultura. Ou seja, a cultura pode ser percebida como um fenômeno de comunicação, assim como também a comunicação pode ser compreendida a partir da instância da cultura, pela qual seria possível captar as lógicas que regem as relações, as contradições, as mediações e os processos de construção e compartilhamento de sentidos (CURVELLO, 2006 p. 253).

A relação entre cultura e comunicação ganha peso, no entanto, a partir do fenômeno da globalização no momento em que as organizações ficaram expostas a diferentes culturas e precisaram aprender a lidar com essa nova realidade dentro de um contexto de obtenção de resultados. Assim, a comunicação assume papel primordial na consecução dos objetivos estratégicos das empresas ao constituir um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações (FLEURY, 2015).

Para Sriramesh (2014), relações públicas é antes de tudo uma atividade de comunicação. Para o autor, a cultura influi no processo de comunicação e, conseqüentemente, nas estratégias de relações públicas. Ele explica que o elo entre a cultura e as relações públicas pode ser percebido em três níveis: 1) a cultura como antecedente para as relações

públicas; 2) a cultura como resultado da atividade de relações públicas; e 3) as relações públicas em si mesmas como uma cultura.

Ainda segundo o autor (2014), como antecedente das relações públicas, a cultura oferece o “ambiente” em que as relações públicas são realizadas. Isto é, seres humanos (e também as organizações) são seres culturais que se criaram em uma cultura de uma determinada região (cultural-social). A aculturação faz com que os membros de uma sociedade se comuniquem de forma semelhante e, portanto, membros de diferentes sociedades comunicam-se de diferentes formas. Na opinião do autor,

Quando a comunicação acontece entre pessoas de diferentes sociedades (culturas), essas diferenças de cultura são manifestadas por meio de diferentes padrões de comunicação. Por isso pessoas de diferentes culturas tendem a praticar as relações públicas de modos diferenciados. É assim que a cultura funciona como um antecedente (ambiente) para a prática das relações públicas (SRIRAMESH, 2014, p. 218).

Assim, faz sentido a afirmação de Freitas (1991, p. 34) de que “as organizações devem ser vistas como fenômeno de comunicação”, no qual o processo de comunicação ajuda a criar a cultura organizacional. Ferrari (2011, p. 154) corrobora com este pensamento ao afirmar que “a comunicação pode ser definida como um processo e instrumento, principalmente se a considerarmos em sua relação com a cultura organizacional”.

A mesma autora (2011) ressalta, contudo, que é indispensável que os profissionais que estão à frente das atividades de comunicação organizacional ou relações públicas das empresas tenham bem claro o significado da dimensão estratégica de sua função e que consigam legitimá-la aos olhos dos demais executivos.

Para Grunig, Ferrari e França (2011), o profissional de comunicação organizacional ou relações públicas pode exercer sua função em três dimensões: operacional ou técnica, gerencial e estratégica. Para chegar a estas definições, a autora baseou-se na teoria dos quatro modelos de Grunig e Hunt (1984). São eles:

- **Agência de imprensa/divulgação (M1)** – modelo de comunicação de mão única que descreve os programas de relações públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos da mídia de massa;
- **Informação pública (M2)** – é semelhante ao trabalho de assessoria de imprensa e também é um modelo de mão única. Entende a função de relações públicas apenas como disseminação de informações;
- **Assimétrico de duas mãos (M3)** – utiliza a pesquisa para desenvolver mensagens que provavelmente conseguirão induzir os públicos a se comportarem

como a organização espera. Consiste numa ação de persuasão científica, pois utilizam os serviços de empresas de pesquisa para planejar suas mensagens;

- **Simétrico de duas mãos (M4)** – também baseado em pesquisa, porém utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos. Este modelo, pelo fato de basear as relações públicas em negociações e concessões, é considerado mais ético do que os demais (GRUNIG, 2011).

Dessa forma, segundo Ferrari (2011), na dimensão estratégica é que as relações públicas, e por consequência a comunicação organizacional, são exercidas como uma atividade essencial para o bom desempenho organizacional, e em especial para as organizações multinacionais, que se encontram mais expostas a uma realidade multicultural, onde a presença de profissionais de comunicação que atuem como analistas de cenários (FERRARI, 2008, 2011) pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso empresarial.

3.3 DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL PARA AS MULTINACIONAIS

Canclini (1999) comenta que, tradicionalmente, o fenômeno da globalização foi apresentado de forma reducionista, quase como um sinônimo de neoliberalismo²², numa tentativa de estabelecer um só modelo econômico e cultural para países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Os aspectos centrais deste paradigma são a economia de mercado, o multipartidarismo, a abertura das economias nacionais ao exterior, a livre circulação do capital, a proteção da propriedade intelectual, o equilíbrio fiscal e a liberdade de imprensa. Países que não se enquadrassem nesse paradigma estariam fora do mercado global.

Porém, passados alguns anos, o conceito que emerge é o de que a globalização, ao contrário, acabou impulsionando a noção da heterogeneidade, noção vinculada aos processos de hibridização, conforme afirma o mesmo autor (1999, p. 48-49): “Talvez a globalização seja um conjunto de processos de homogeneização e, por outro lado, de fracionamento articulado do mundo, que reordenam as diferenças e as desigualdades sem eliminá-las”.

O termo “híbrido” refere-se à convivência de opostos por vezes antagônicos, mas que podem “coexistir” e apresentar complementaridades (ALBERT; WHETTEN, 1985 apud

²² Teoria baseada no liberalismo e que nasceu nos Estados Unidos da América e teve como alguns dos seus principais defensores Friedrich A. Hayek e Milton Friedman. Os conceitos de neoliberalismo e globalização estão ligados porque o neoliberalismo surgiu graças à globalização, e mais concretamente à globalização da economia. Dados obtidos no site <http://www.significados.com.br/neoliberalismo/>. Acesso em: 07 ago.2016

CHU, 2010, p. 71). Schein (2009), por sua vez, utilizou o termo “híbrido” para designar situações em que indivíduos socializados em determinado sistema social exercem suas atividades em outro sistema ou organização.

A ideia de hibridização está, no entanto, bastante calcada em Canclini (1999). O autor utiliza o termo para se referir às mesclas culturais que se formam por meio do contato das culturas locais com referenciais estrangeiros em consequência da internacionalização dos negócios, do aumento dos fluxos migratórios e da expansão dos processos de comunicação. É uma noção de cultura que admite a justaposição e a combinação do tradicional com o moderno, de conteúdos pré-modernos, modernos e pós-modernos. O termo torna-se extremamente importante no cenário pós-globalização, pois sugere uma lógica de convivência de opostos e não de segregação e incompatibilidade de elementos aparentemente contraditórios.

O autor comenta que, conforme o passar dos anos, a globalização pode ser concebida como um processo com várias agendas, reais e virtuais que estaciona em fronteiras ou em situações translocais, e trabalha com sua diversidade. Citando Beck (1998), o autor exemplifica seu ponto: “A Coca-Cola e a Sony estão convencidas de que a globalização não significa construir fábricas por todo o mundo, mas conseguir converter-se em parte viva de cada cultura” (BECK, 1998 apud CANCLINI, 1999, p. 51). Sobre essa questão da padronização de marcas, gostos e comportamentos que possivelmente estariam se tornando similares em todos os lugares na esteira da globalização, Trompenaars (1993, p. 3), afirma:

O importante a ser considerado, no entanto, não é o que são e onde são fisicamente encontradas mas o que essas marcas significam para as pessoas em cada cultura. (...) Jantar no McDonald's é uma demonstração de status em Moscou, enquanto que em Nova Iorque é uma refeição rápida e barata (Em livre tradução pela autora).²³

Este é, assim, um dos desafios enfrentados pelas organizações multinacionais e que afetam diretamente a atuação das relações públicas. As sociedades e as organizações contemporâneas passam por um dilema intercultural à medida que estão expostas a uma pluralidade de visões sobre diferentes contextos, principalmente decorrentes dos processos de internacionalização que foram facilitados pela tecnologia, pela abertura das economias e pelos processos migratórios. Estudos interculturais mostram que o contato entre culturas é antes

²³ No original, What is important to consider, however, is not what they are and where they are found physically, but what they mean to the people in each country. (...) Dining at McDonald's is a show of status in Moscow whereas it is a fast meal for a fast buck in New York.

fator de conflito do que de sinergia (HOFSTEDE, 1991). Sobre este cenário de conflito e ao mesmo tempo de convergência, temos o conceito desenvolvido por Ianni (1996, p. 77):

No âmbito da sociedade global, as sociedades tribais, regionais e nacionais, compreendendo suas culturas, línguas e dialetos, religiões e seitas, tradições e utopias não se dissolvem, mas recriam-se. A despeito dos processos avassaladores, que parecem destruir tudo, as formas sociais passadas permanecem e afirmam-se por dentro da sociedade global. Em alguma escala, todas se transformam, revelando originalidade, dinamismo, congruência interna, capacidade de intercâmbio. Assim, a formação da sociedade global pode ser vista como o horizonte no qual se revela a multiplicidade das formas de ser, viver, sentir, agir, pensar, sonhar, imaginar.

Administrar todo esse conflito intercultural envolve lidar com a alteridade, a familiaridade e a estranheza; é sair do seu interior e buscar desenvolver uma sensibilidade que contemple o outro. Entretanto, não basta entender o indivíduo como um ser isolado: é preciso compreender outros aspectos, como cultura, representações sociais e nacionais que formam o contexto em que ele está inserido na sociedade.

A comunicação – e, por extensão, as relações públicas – não escaparam ao fenômeno da globalização. Baseadas na prática da comunicação nos diferentes contextos políticos, econômicos, sociais e culturais, as relações públicas definem estratégias específicas para cada país ou região, sem perder de vista os fatores intervenientes da globalização, o que nos permite considerá-las, em sua dimensão internacional, como uma especialidade das relações públicas, área maior do conhecimento.

A associação entre práticas interculturais em contextos multiculturais e as relações públicas é um campo que só tende ao crescimento devido ao fenômeno da globalização. Conforme afirma Sriramesh (2014), a globalização influenciou no relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders* das mais variadas formas e completa seu pensamento dentro do conceito da necessidade de se desenvolver uma visão intercultural no mundo global:

A mais óbvia é a constatação das organizações de que seus *stakeholders* não são culturalmente homogêneos. Se as organizações não alinharem seus valores e suas atividades com os valores e as expectativas de seus públicos culturalmente diversos, elas estarão fadadas a sofrer consequências, seja com a falta de apoio e até mesmo com a perda de sua reputação (SRIRAMESH, 2014, p. 218).

Um dos aspectos mais importantes para o estudo da interculturalidade é a identificação dos processos comunicacionais que, ao lado da cultura, estabelecem as bases para o diálogo cultural entre as pessoas, e entre organizações com seus públicos e as demais instituições.

Trazendo a questão ainda mais próxima da arena dos negócios globais, Reis e Pinto (2015 p. 9) relatam que as multinacionais dos países desenvolvidos têm percebido que o

alinhamento e a padronização globais de seus produtos e operações não é suficiente para assegurar a competitividade, conforme afirmam: “Para responder localmente, os produtos e a forma de interação com os mercados precisam ser adaptados, sendo necessário compreender outras culturas e ambientes institucionais”. Como exemplo, citam o fato do McDonald’s precisar adaptar-se ao contexto local ao instalar-se na Índia: “o Big Mac foi substituído pelo Maharaja Mac e pelo McAlloo Tikki, e novos temperos e formatos foram adicionados ao cardápio” (REIS; PINTO, 2015, p. 9).

No campo da gestão organizacional, Tanure (2007) afirma que a congruência entre práticas de gestão, cultura nacional e organizacional gera melhor *performance*. “Assim, para gestores de empresas globais que se relacionam com outros países, a adaptação às condições culturais locais é necessária, para obter melhores níveis de *performance*” (TANURE, 2007, p. 26).

Para Barbosa e Veloso (2007), o conceito de interculturalidade está presente nas empresas que já se posicionam como transnacionais²⁴, que, para as autoras, apresentam características específicas em relação às multinacionais e/ou globalizadas. O termo transnacional, conforme afirmam, sinaliza a ideia de “atravessamento” (aspas das autoras) do espaço nacional pela empresa, e não apenas sua presença em vários países, como indicam os outros dois conceitos.

Continuando o pensamento de Barbosa e Veloso (2007) a transnacionalidade de uma empresa implica em estratégias e políticas corporativas diferenciadas que vão desde um *board* de diretores composto por pessoas de diferentes nacionalidades, e não apenas por executivos do país original da empresa, além de processos de compra e recrutamento globalizados, até a existência de uma forte cultura organizacional, a qual proverá a unidade simbólica e de objetivos para os indivíduos cultural e socialmente diferentes que integram as organizações transnacionais (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 60).

O conceito de interculturalidade, portanto, enfatizam as autoras, significa que a comunicação entre os diferentes que habitam um mesmo espaço ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação. “No caso específico das empresas transnacionais, o que está no centro da

²⁴ Conforme indicado no Capítulo 1, apesar das autoras Livia Barbosa e Letícia Veloso diferenciarem os termos multinacional e transnacional, utilizamos genericamente o termo “empresas multinacionais” nesta dissertação para significar empresas que operam por meio de unidades próprias em outros países.

comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los” (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 61).

Para Rodrigo Alsina (1997), a comunicação intercultural é um campo de investigação ainda recente e que exige uma quantidade maior de estudos para se chegar a conclusões totalmente fundamentadas. No entanto, preocupa-se com a questão da competência intercultural, a qual classifica como “[...] a habilidade para negociar os significados culturais e de atuar comunicativamente de uma forma eficaz de acordo com as múltiplas identidades dos participantes” (RODRIGO ALSINA, 1997, p. 13, em tradução livre pela autora). O autor defende que uma comunicação eficaz não necessariamente precisa ser uma comunicação totalmente controlada e sem ambiguidades, lembrando que mesmo entre pessoas da mesma cultura a interpretação da mensagem costuma ficar a cargo do interlocutor, de acordo com seus conhecimentos.

Barbosa e Veloso (2007) em suas pesquisas sobre interculturalidade no contexto das empresas transnacionais abordam também o conceito de multiculturalidade, dando-lhe o significado da coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana, ou ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica.

Assim, a interculturalidade, e não a multiculturalidade é, portanto, o tópico que amplia a discussão sobre a importância da cultura no caminho da viabilidade das organizações multinacionais. A preparação das empresas multinacionais para os desafios da interação estratégica com suas subsidiárias apresenta-se como um terreno a ser trabalhado pela comunicação organizacional, dentro do contexto de que cultura e comunicação se integram e se complementam no mundo simbólico das organizações. Conforme Ferrari (2015, p 55),

A comunicação intercultural é fundamentalmente interação, à medida que os sistemas se vinculam e compartilham conhecimentos, saberes, visões de mundo e imagens de si próprios e de outros com quem interatuam. A comunicação intercultural está relacionada com a o intercâmbio de signos e símbolos.

Nesse sentido, ganha força a adoção de um modelo que busque a excelência no exercício das atividades de comunicação, conforme veremos a seguir ao estudarmos a Teoria de Excelência de Grunig, Grunig e Dozier (2002).

3.4 A COMUNICAÇÃO EXCELENTE COMO ESTRATÉGIA GLOBAL

Neste cenário de mudanças estruturais os resultados apresentados pelo *Excellence Study*²⁵ foram muito importantes para o reposicionamento da atividade de relações públicas frente aos novos desafios. Realizado entre 1985 e 1992 no Canadá, Reino Unido e Estados Unidos, sob a coordenação de James E. Grunig e reconhecido pela dimensão e amplitude da pesquisa, o estudo auxiliou na compreensão do valor das relações públicas e dos componentes de uma prática de excelência, dando origem à Teoria Geral das Relações Públicas, dividida pelos pesquisadores em sete categorias e dez princípios (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011).

O *Excellence Study* possibilitou a construção de uma teoria para provar como as relações públicas colaboram para a eficácia organizacional. A teoria, de uma forma sintética, propõe que

Relações Públicas excelentes é um estado ideal no qual comunicadores com amplos conhecimentos da área assessoram os executivos das organizações em todas as suas estratégias, procurando manter relações simétricas por meio da administração da comunicação com seus públicos-alvo, dos quais depende a sobrevivência e o crescimento organizacional (DOZIER; GRUNIG, J.; GRUNIG, L., 1995, p. ix).

A teoria é composta por três elementos: a *expertise* dos profissionais do departamento de comunicação, o conhecimento dos demais gestores da organização sobre a importância do processo de comunicação e, por último, a cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades.

Segundo Ferrari (2006), uma vez propostos, os princípios passaram a ser aplicados em diferentes países com o objetivo de se verificar a sua validade. A própria autora aplicou a pesquisa em 2000 em organizações chilenas e brasileiras, com resultados positivos. Dejan Vercic, em 1998, e Y. Rhee em 2002, também aplicaram os princípios em pesquisas realizadas na Eslovênia e na Coreia do Sul, respectivamente.

Com a frequente adoção dos princípios por pesquisadores em várias regiões do mundo, os autores também sugeriram seis “variáveis ambientais” a serem consideradas pelos profissionais na elaboração de estratégias para diferentes países: a) sistema político (ideologia); b) sistema econômico; c) nível do desenvolvimento econômico do país; d)

²⁵ Para mais detalhes, consulte GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A.; DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries.** [S.l.]: Routledge, 2002.

natureza e grau de intensidade do ativismo; e) cultura (incluindo a linguagem); e f) sistema dos meios de comunicação (a natureza do ambiente midiático no país). Mais tarde, os próprios autores substituíram a denominação “variáveis ambientais” por “princípios genéricos e aplicações específicas”.

A comunicação excelente materializa-se por meio dos dez princípios da Teoria Geral de Relações Públicas, que serão aqui resumidos para o completo entendimento da composição da matriz de análise conforme a metodologia escolhida para a pesquisa, de acordo com o descrito no Capítulo 4.

- Categoria 1 – “Empoderamento” da função de relações públicas

Preconiza que a função de relações públicas deve ser reconhecida como capaz de ser desempenhada como uma função estratégica para ajudar a organização a ser eficaz. O executivo de Relações Públicas deve desempenhar um papel importante nas tomadas de decisão organizacionais e pertencer ao influente grupo de líderes da organização, denominada de **coalizão dominante** (grifo do autor) e possuir autonomia para desempenhar esse papel estratégico.

Princípio nº 1: O alto executivo de Relações Públicas participa dos processos de gestão estratégica da organização (tomada de decisões) e os programas de comunicação são desenvolvidos para públicos estratégicos identificados como parte desse processo.

Princípio nº 2 – O alto executivo de Relações Públicas é membro da coalizão dominante da organização ou se reporta diretamente aos diretores executivos que pertencem a ela.

Princípio nº 3 – A diversidade está incorporada em todos os papéis de relações públicas.

- Categoria 2 – Os papéis em Relações Públicas

Indica que excelentes unidades de Relações Públicas devem ter ao menos um gerente de Comunicação que elabora e coordena programas de relações públicas. Caso contrário, essa direção será determinada por outros membros da coalizão dominante com pouco ou nenhum conhecimento de gerenciamento de comunicação e de construção de relacionamentos.

Princípio nº 4 – A unidade de Relações Públicas é chefiada por um gerente, e não por um técnico.

Princípio nº 5 – O alto executivo de Relações Públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o papel gerencial. Não sendo assim, a função de comunicação não terá o potencial para tornar-se uma função gerencial.

- Categoria 3 – Organização da função de comunicação, relacionamento com outras funções e utilização de consultorias

Significa que a função de relações públicas excelentes integra todos os programas de relações públicas (interno e externo) num único departamento ou oferece mecanismo para

coordenação de programas administrados por diferentes departamentos. Somente num sistema integrado é possível que relações públicas desenvolvam programas de comunicação para públicos estratégicos em processo de mudança e também utilizem recursos de programas já existentes para os novos projetos.

Princípio nº 6 – Função de comunicação integrada.

Princípio nº 7– Relações Públicas como função gerencial separada de outras funções organizacionais.

- Categoria 4 – Modelos de Relações Públicas

A Teoria de Excelência preconiza que departamentos excelentes elaborarão seus programas de comunicação para refletir o modelo simétrico de mão dupla mais propriamente do que modelos de agência de imprensa, de informação pública ou assimétrica de mão dupla. Relações públicas simétricas de mão dupla tentam equilibrar os interesses da organização com seus públicos, estão baseados em pesquisas e utilizam a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com públicos estratégicos.

Princípio nº 8 – Programas de comunicação desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivos mistos.

Princípio nº 9 – O alto executivo de Relações Públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência.

- Categoria 5 – Características de programas individuais de comunicação

Os resultados proporcionaram forte suporte para a proposição de que excelentes programas de relações públicas são gerenciados estrategicamente. De modo geral, quando o departamento de Comunicação é excelente, os programas de comunicação para públicos específicos possivelmente terão origens estratégicas e dificilmente terão origens históricas.

- Categoria 6 – Ativismo e o contexto ambiental

O Estudo de Excelência também examinou características da organização e seu ambiente para determinar se excelência em comunicação se desenvolve e sobrevive mais ou menos por si ou se requer um contexto externo e interno rico para florescer. Como premissa, as organizações que enfrentam pressão de ativistas estariam mais dispostas a colocar as relações públicas no papel gerencial, incluindo-a na gestão estratégica e exerceriam a comunicação mais simétrica, proporcionando uma abertura maior no seu ambiente.

- Categoria 7 – O contexto organizacional de relações públicas excelentes

O contexto organizacional da função Relações Públicas poderia cultivar ou dificultar a gestão da comunicação excelente, embora em menor escala do que como foi moldada pela coalizão dominante. Os resultados da pesquisa demonstraram que relações públicas excelentes serão bem-sucedidas numa organização com estrutura orgânica, cultura participativa e sistema simétrico de comunicação e na qual existam oportunidades para mulheres e minorias raciais.

Princípio nº 10 – A cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente

Todos os princípios que compõem a Teoria da Comunicação Excelente de Grunig L., Grunig J. e Dozier (2002) e sucintamente expostos neste capítulo são relevantes e aplicáveis a pesquisas que se disponham a elucidar em que nível estão os processos de comunicação em organizações multinacionais. Porém para a finalidade da presente proposta, destacamos os princípios nº 2, nº 7 e nº 10, por serem considerados mais aderentes aos propósitos da investigação pretendida: os princípios nº 2 e 7 posicionam a área de relações públicas estrategicamente dentro da organização, e o princípio nº 10 apresenta o papel da cultura organizacional como função integradora.

Também fizeram parte da pesquisa os quatro modelos de comunicação de Grunig e Hunt (1994), conforme visto anteriormente no item 3.1, além das bases do paradigma simbólico interpretativo (atuação tática) e do paradigma do gerenciamento estratégico (atuação estratégica) de Grunig, Ferrari e França (2011), como no Quadro 9.

PARADIGMAS	OBJETIVO	PAPEL DO PROFISSIONAL	CONTEÚDO
Simbólico-interpretativo	Formar imagem e opinião junto aos <i>stakeholders</i>	Tático	Imagem, reputação, marca, impressões e identidade
Gestão comportamental estratégica	Vinculação com os <i>stakeholders</i>	Participa do processo de gerenciamento do comportamento da organização	Mensagens refletem as necessidades de informação tanto dos públicos quanto das organizações, reforçando a simetria nos relacionamentos.

Quadro 9 – Paradigmas de atuação da área de comunicação/relações públicas
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Grunig, Ferrari e França (2011)

Segundo Grunig, Ferrari e França (2011), o Paradigma Interpretativo aborda as relações públicas como uma forma de isolar e proteger a organização, não contribuindo, assim, para que a empresa exerça uma gestão relacional estratégica. Reflete os formatos de comunicação assimétrica (Agência de Imprensa/Divulgação (M1) e Informação Pública (M2)). Por outro lado, o paradigma do Gerenciamento Estratégico trata das relações públicas como uma forma de aproximar a organização de seu ambiente, reforçando a simetria nos relacionamentos e refletindo o formato de Comunicação Simétrica de Duas Mãos (M4).

Ao longo deste capítulo apontamos a afinidade entre a função de relações públicas e os processos de comunicação organizacional, a relação simbiótica entre comunicação e cultura e os desafios da comunicação intercultural para as organizações que atuam no mundo global. A análise dos resultados da pesquisa poderá contribuir para ampliar a visão que se tem tanto no mercado quanto na academia sobre a importância do campo da comunicação para a dinâmica organizacional.

Pretendemos, com os resultados da pesquisa que serão apresentados na sequência deste capítulo, compreender a relação entre a influência dos traços culturais brasileiros e os processos de comunicação adotados pelas multinacionais brasileiras em suas atividades como empresas globais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo apresenta a metodologia empregada para a pesquisa de campo, descrevendo todas as fases do processo, as análises dos dados e os resultados encontrados.

4.1 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1.1 Problema

A pesquisa baseou-se em dois paradigmas iniciais sobre eficácia organizacional. O primeiro atesta que uma organização é eficaz quando alcança os objetivos que estabelece para si mesma, em sintonia com o meio ambiente onde está inserida, adquirindo deste mesmo meio ambiente os recursos para suas atividades (GRUNIG, 1992; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011). O segundo diz respeito ao fato de que a cultura nacional influencia o modelo de gestão das organizações (HOFSTEDE, 1991, 2000), que por sua vez pode ser sua maior vantagem competitiva. Somado a esses dois conceitos, temos o papel desempenhado pela atividade de relações públicas ao apoiar as organizações no relacionamento com os seus diversos públicos (GRUNIG, 1992).

Ao optar pela internacionalização de seus negócios, as organizações se deparam com situações em que a cultura local dos países pode ser um obstáculo para a efetivação de seus objetivos estratégicos, caso não estejam preparadas para lidar com outras culturas. Isso ocorre devido às diferenças de resposta e de comportamento diante de problemas comuns da sociedade que diferem de acordo com a nacionalidade das pessoas. Assim como no nível das nações, essas mesmas diferenças de resposta ocorrem no nível das organizações (HOFSTEDE, 1991, 2000).

Assim, pelo fato dessa situação conflituosa impactar diretamente a concretização dos planos estratégicos das empresas multinacionais, entender esses aspectos culturais e saber como lidar com essas diferenças passou a fazer parte dos planos de internacionalização dessas empresas.

A busca pela excelência organizacional passa, portanto, pela viabilidade internacional de um modelo de gestão que seja flexível o bastante para ser adaptado a realidades locais e que, ao mesmo tempo, espelhe as políticas corporativas das empresas. Esse desafio passa pela geração de políticas que sejam globais, mas que também permitam adaptações locais, dentro do modelo estratégico de atuação global das multinacionais (BORINI, 2008; FLEURY; FLEURY, 2012). No contexto das organizações, os processos de comunicação assumem papel estratégico em prol de um alinhamento harmonioso interno e externo às organizações, oferecendo suporte para a criação de pontes interculturais entre pessoas de culturas, valores, hábitos e línguas diferentes.

Ao trazer essa problemática para o território nacional, optamos por estudar as multinacionais brasileiras à luz do referencial teórico desenvolvido por Barros e Prates (1996) e Tanure (2007) sobre o “Estilo brasileiro de administrar”, em conjunto com os princípios de Relações Públicas Excelentes de Grunig, Grunig e Dozier (2002), aplicados aos processos de comunicação organizacional.

A literatura sobre negócios internacionais tem mostrado que a decisão pela internacionalização é uma questão da própria sobrevivência das organizações que lidam com negócios cada vez mais competitivos. Também está claro que fazer negócios em um país estrangeiro requer a compreensão de questões culturais, políticas e econômicas.

O estudo se justifica na medida em que, apesar do histórico do investimento direto no exterior do Brasil ter oscilado bastante na última década, e da carência de políticas governamentais de estímulo à internacionalização, o número de multinacionais brasileiras tem aumentado nos últimos anos, como atesta o Observatório das Multinacionais Brasileiras e já comentado no Capítulo 1. Apesar de não ser um número exato, estima-se que já sejam mais de 400 multinacionais brasileiras.

O estudo também se justifica pelo fato de testar teorias e modelos que foram desenvolvidos em momentos e realidades bem distintas do atual cenário pós-globalização. Analisar percepções atuais sobre como as características da cultura brasileira se fazem presentes na gestão contemporânea das multinacionais brasileiras pode trazer novas perspectivas de abordagem sobre o tema, assim como apresentar elementos que possam revelar mudanças ou tendências na forma de gerir eficazmente a comunicação organizacional em empresas multinacionais.

4.1.2 Objetivos

A pesquisa de campo adotada nesta dissertação de mestrado teve como objetivo levantar dados primários sobre os impactos da cultura brasileira e dos processos de comunicação organizacional na trajetória de internacionalização das multinacionais brasileiras. Os dados coletados serviram de aprendizagem sobre quais são e como se dão esses impactos.

Como objetivos específicos pretendeu-se obter respostas para as seguintes questões de pesquisa:

- 1) Os traços culturais brasileiros estudados (flexibilidade, capacidade relacional e concentração do poder) influenciam de forma positiva (lado sol) ou negativa (lado sombra) o posicionamento das multinacionais brasileiras como empresas globais?
- 2) O estilo de gestão à brasileira colabora ou atrapalha para a integração cultural entre a matriz e as subsidiárias?
- 3) Os processos de comunicação adotados pelas empresas estudadas facilitam ou dificultam a criação de um modelo de gestão global?
- 4) Qual a influência da cultura organizacional das empresas para o estreitamento das diferenças culturais entre o Brasil e os demais países?

Este projeto de pesquisa partiu dos pressupostos teóricos de que as regras, normas e políticas de gestão organizacional da matriz das multinacionais criam uma hegemonia cultural interna, estreitando, assim, as diferenças culturais (TANURE, 2007) e de que, no modelo global, o estilo de gestão tem os seus princípios gerais ditados pela matriz, admitindo-se mudanças de acordo com as condições locais de operação (FLEURY; FLEURY, 2012).

4.1.3 Tipo e instrumentos de pesquisa

Como tipo de pesquisa foi adotado o método qualitativo e exploratório, que não permite testar hipóteses ou dar tratamento estatístico às informações, porém leva “(...) à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas” (DUARTE, 2006, p. 63).

Para a coleta das informações adotou-se a metodologia da entrevista em profundidade. Segundo Duarte (2006, p. 62),

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Guber (2001) avalia que as entrevistas fechadas implicam a participação do informante nos termos do pesquisador, enquanto as abertas pressupõem a participação do pesquisador nos termos do informante. Segundo a autora, em muitas ocasiões, é possível reunir, em uma mesma pesquisa ou até na mesma entrevista, questões de natureza qualitativa e quantitativa.

Assim, para esta pesquisa foram empregados dois instrumentos de coleta de dados: o roteiro estruturado, mensurado por meio de escala Likert com perguntas fechadas na forma de assertivas; e a entrevista em profundidade, que teve como base um roteiro semiestruturado de questões.

O roteiro estruturado foi aplicado como item preliminar da entrevista, com o objetivo de estabelecer uniformidade e comparação entre as respostas dos entrevistados. Para Sousa (2006, p. 125), quando se usa escala de atitudes ou escalas de Likert, as respostas são dadas pela escolha de determinado valor numa escala. A escolha desse valor depende do grau de acordo ou de satisfação do inquirido em relação à determinada afirmação contida na questão que lhe é colocada. Nesta pesquisa optou-se pelo uso de escala numérica de 1 a 5 (1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= neutro; 4= concordo; 5= concordo totalmente). O autor apresenta vantagens e desvantagens da metodologia:

A principal vantagem destas questões reside na facilidade de tratamento dos dados e na possibilidade de graduar a opinião dos inquiridos. Os principais inconvenientes residem na dificuldade que alguns entrevistados denotam em graduar a sua opinião e na dificuldade de transformar opiniões qualitativas em escalas quantitativas (SOUSA, 2006, p. 125).

Foram elaborados dois roteiros estruturados e dois roteiros semiestruturados. Os roteiros estruturados buscaram levantar a percepção dos entrevistados a respeito das práticas de comunicação adotadas e dos traços da cultura brasileira escolhidos para a pesquisa (ver Quadros 13 e 14). O roteiro estruturado sobre as práticas de comunicação contou com nove assertivas, ou seja, três para cada um dos três princípios de Relações Públicas Excelentes (GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011) escolhidos para a pesquisa. Já o que abordou a cultura nacional contou com 18 assertivas, pois foi

necessário levantar a percepção dos entrevistados sobre o impacto positivo (lado sol) e negativo (lado sombra) dos três traços culturais estudados com base no Estilo Brasileiro de Administrar (BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2007). Portanto, foram propostas três assertivas sobre o impacto positivo e três assertivas sobre o lado negativo para cada traço analisado.

Na sequência, aplicou-se o roteiro semiestruturado com os mesmos entrevistados com o objetivo de aprofundar os temas abordados no roteiro estruturado e buscar exemplos adicionais para enriquecer as análises. O roteiro semiestruturado aplicado na entrevista com o líder de Comunicação contou com 11 perguntas. Já o executivo de Recursos Humanos respondeu a 14 questões. Ambos os roteiros contaram com poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que houvesse interferências entre elas ou redundâncias. Os roteiros estruturados e semiestruturados podem ser acessados no Apêndice 1.

Dessa forma, houve um conjunto formado por um roteiro estruturado em assertivas e um roteiro com questões semiestruturadas para os respondentes da área de Recursos Humanos e outro conjunto para os respondentes da área de Comunicação de cada empresa pesquisada.

Duarte (2006, p. 78) explica que “analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma”. Segundo o autor, a entrevista em profundidade não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno. “Por isso, a noção de *hipótese*, típica da pesquisa experimental e tradicional, tende a ser substituída pelo uso de pressupostos, um conjunto de conjecturas antecipadas que orienta o trabalho de campo” (DUARTE, 2006, p. 63).

Assim, partindo do pressuposto de que o estilo brasileiro de administrar, com base nos três traços culturais analisados, e as práticas de comunicação existentes nas multinacionais impactam o posicionamento das empresas no mundo globalizado, partiu-se para a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) como base para a interpretação dos dados primários obtidos durante a entrevista, uma vez que, segundo Bardin (2011, p.20), “por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar”.

Ainda para a autora (2011, p. 134), tratar o material é codificá-lo:

A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas- dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão.

Duarte (2006) assinala que esse tipo de análise implica classificar as informações a partir de determinado critério, estabelecendo e organizando grupos de temas comuns, como que os agrupando em “caixas” separadas para se dedicar individual e profundamente a cada uma. Esta estrutura geral assume a forma de esquema de análise e cada conjunto (caixa) é chamado categoria, uma unidade de análise completa e única em si mesma.

Nas entrevistas em profundidade, técnica adotada para esta dissertação, as categorias têm origem no marco teórico e são consolidadas no roteiro de perguntas semiestruturadas. Porém, as categorias criadas pelo pesquisador necessitam apresentar algumas qualidades para serem consideradas “boas categorias” (BARDIN, 2011), a fim de atingir os melhores resultados da análise: (a) homogeneidade, ou seja, a categoria deve ser derivada de um único princípio de classificação; (b) ser exaustiva, sendo possível colocar qualquer resposta em uma das categorias, sendo pertinente ao material de análise; (c) as categorias devem ser mutuamente exclusivas, não devendo ser possível colocar determinada resposta em mais de uma categoria.

Bardin (2011, p. 125) esclarece que a análise de conteúdo pode ser conduzida em três fases: pré-análise (de organização, com a transcrição das entrevistas e sistematização das ideias), exploração do material (de acordo com as categorizações, dividindo o conteúdo e organizando-o sobre as categorias) e, por fim, a fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos resultados.

Para a análise de conteúdo foram adotados como categorias os mesmos conceitos utilizados para a definição dos polos da matriz como na Figura 7 (“global” ou “local/doméstico”), com o acréscimo da categoria “em transição”, uma vez que diversas respostas dos entrevistados denotaram que as empresas não se encontravam nem num polo nem no outro, e sim em fase de aprendizado e transição em busca de um modelo de gestão global.

Para os empresários brasileiros que se veem negociando dia a dia com empresas internacionais a compreensão cultural ainda é um desafio. De acordo com Smadja (1999 apud FLORIANI; NETO, 2008, p. 49) “o desafio da globalização é conseguir a síntese de um modelo estratégico que seja aceitável para qualquer região e, acima de tudo, desenvolver um sistema que leve em conta especificidades culturais e históricas”.

4.2 AMOSTRA

A amostra foi construída segundo a técnica não probabilística, por acessibilidade ou acidental (MATTAR, 1999), tendo em vista que foi formada por empresas que se dispuseram a participar da pesquisa.

As empresas que fizeram parte da amostra desta pesquisa constam no *Ranking* FDC das multinacionais brasileiras, que é produzido desde 2006 pela Fundação Dom Cabral, por meio do Núcleo de Negócios Internacionais. Para a montagem inicial da amostra foram cruzados dados do *ranking* de 2014 e 2015, dos quais participaram 52 e 49 empresas, respectivamente (os *rankings* completos podem ser consultados no Anexo A). Na primeira tentativa de obtenção da amostra foram convidadas as multinacionais classificadas até a 20ª posição nos dois *rankings*. Conforme o retorno recebido e, buscando também obter diversidade entre os setores de atuação das empresas pesquisadas, foi necessário ir além do primeiro recorte, chegando até a 34ª colocação. Como procedimento final tomou-se o cuidado de verificar que as cinco multinacionais brasileiras que aceitaram participar da pesquisa estão listadas nos principais *rankings* de multinacionais internacionais (ver Quadro 2, Capítulo 1).

A Fundação Dom Cabral utiliza o índice de transnacionalidade da UNCTAD, para o cálculo de classificação das empresas, esquematizado no Quadro 10.

Índice de transnacionalidade =		
$\frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}}$	+	$\frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}}$
	+	$\frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$
<hr/>		
3		

Quadro 10 – Cálculo do Índice de Transnacionalidade
Fonte: *Ranking* FDC das multinacionais brasileiras 2014/2015

Como já mencionado no Capítulo 1, o cálculo do índice de internacionalidade ou *transnationality index* (TNI) é a metodologia mais utilizada internacionalmente e foi desenvolvida pela UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*). Tal índice é composto pelos seguintes indicadores:

- produção: ativos no exterior / ativos totais;
- vendas: vendas no exterior / vendas totais;
- recursos humanos: funcionários no exterior / total de funcionários.

O tema escolhido para a edição de 2014 foi “A força da marca Brasil na criação de valor internacional”. Em 2015 o tema foi “A capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo”. De acordo com o documento, a edição de 2015 do *Ranking FDC* das Multinacionais Brasileiras busca compreender a forma como as multinacionais brasileiras adaptam sua gestão a ambientes culturalmente diversos, a fim de ganhar e sustentar suas vantagens competitivas no mercado global.

As empresas que participaram de ambas as edições atendem ao critério de definição de empresa multinacional adotado nesta dissertação (RUGMAN, 2001; DUNNING; LUNDAN, 2008; HILL, 2008), ou seja, possuem presença física no exterior a partir de:

Escritórios comerciais

Depósitos e centrais de distribuição

Montagem

Manufatura

Prestação de serviços (como construção civil e aviação, p.ex.)

Agências bancárias

Centros de Pesquisa e Desenvolvimento

Franquias

Conforme já mencionado, não se busca generalizar ou provar algo com entrevistas em profundidade, mas seu caráter subjetivo exige adequada formulação dos procedimentos metodológicos e confiança nos resultados obtidos. Para Duarte (2006), a questão é relevante, pois não basta ouvir fontes e fazer um relato para considerar realizada uma pesquisa válida e confiável.

Neste sentido, foi necessário percorrer algumas etapas de forma bem criteriosa para chegar às empresas e aos entrevistados que fizeram parte da amostra. Utilizando os *rankings FDC* das Multinacionais Brasileiras 2014 e 2015 como ponto de partida, em agosto de 2015 a pesquisadora iniciou os contatos com os executivos de Comunicação de todas as empresas alvo (a princípio as 20 mais bem colocadas, chegando depois até a 34ª colocação) de várias formas: por telefone, e-mail e também pessoalmente, aproveitando oportunidades de eventos do setor.

Todos os contatos foram oficializados com o envio de carta convite eletrônica explicando os objetivos da pesquisa e informando os principais pontos de abordagem das entrevistas. Os profissionais de Comunicação das empresas abordadas que aceitaram participar fizeram a ponte com seus pares da área de Recursos Humanos e as entrevistas foram marcadas em datas próximas.

A amostra, em entrevistas em profundidade, está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema da pesquisa. Assim, devido aos objetivos da pesquisa, a opção por entrevistar o principal executivo de Comunicação e de Recursos Humanos das empresas que fizeram parte da amostra foi uma escolha estratégica.

Conforme já abordado no início deste capítulo, procurou-se levantar os impactos da cultura brasileira e dos processos de comunicação adotados pelas multinacionais em seus processos de internacionalização. Quais os desafios? Quais os modelos adotados? Quais os aprendizados?

Que características da cultura brasileira ajudam ou dificultam o relacionamento com pessoas de outras culturas e nacionalidades? Sob que paradigma atua o departamento de Comunicação para apoiar a empresa em seus desafios internacionais?

Enfim, essas foram algumas questões que só poderiam ser respondidas pelos profissionais que lideram os processos de comunicação e de gestão de pessoas nas empresas. Por isso a escolha dos líderes de Comunicação e Recursos Humanos como fontes de informação para a pesquisa. Todos os entrevistados demonstraram ter amplo conhecimento de suas áreas de atuação nas empresas e visão crítica sobre as questões que foram apresentadas, resultando em um material bastante rico de análise.

As multinacionais brasileiras que aceitaram participar da pesquisa foram: Braskem, Embraer, Itaú-Unibanco, Gerdau e Vale. Um breve perfil de cada empresa encontra-se no Quadro 11. Dados complementares e a descrição da trajetória de internacionalização dessas empresas estão disponíveis no Apêndice 2.

EMPRESA	SETOR	Nº DE FUNCIONÁRIOS	RECEITA LÍQUIDA EM R\$ MILHÕES	ANO FUNDAÇÃO/ INTERNAC.	Nº OPERAÇÕES/ ESCRITÓRIOS NO EXTERIOR	POSIÇÃO RANKING FDC 2014/ 2015
Química Petroquímica	6.670 (Br) 1.456 (ext)	46.031,4	2002 / 2010	20	- / 34º
Aeronaves	17.000 (Br) 2.000 (ext)	16.300	1969 / 1983	18	25º / 20º
Bancário	83.500(Br) 6.800 (ext)	89.940,0*	1924 / 1994	18	34º / 32º

Aço	16.495 (Br) 28.650 (ext)	42.546,3	1901 /1980	57	2º / 4º
Metalurgia	59.765 (Br)	88.275,0	1942 /	30	19º / 18º
	Mineração	16.766 (ext)		1989**		

Quadro 11 – Perfil das multinacionais brasileiras da amostra - ano base 2014

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados pesquisados no Observatório de Multinacionais Brasileiras ESPM; Ranking 1.000 Maiores do Valor 1.000 /2015; Relatórios Anuais 2014 das empresas; Formulário de Referência 2016 GERDAUSA; *Ranking* FDC das multinacionais brasileiras 2014/2015. *Produto bancário. **1989 foi o ano do primeiro escritório internacional, mas a primeira operação no exterior foi em 2006

Segundo consta no *Ranking* 2015 da Fundação Dom Cabral, apesar de ter havido variação na posição das empresas pesquisadas entre os anos de 2014 e 2015, não houve alteração significativa no índice de transnacionalidade das mesmas. Ainda segundo o documento, o *ranking* é construído a partir do aceite das empresas em participar das edições anuais. Por exemplo, a Braskem não constou do *ranking* em 2014, estando presente em 2015.

4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Como etapa anterior à pesquisa de campo foram realizados pré-testes com profissionais das áreas de Comunicação e Recursos Humanos de uma das empresas alvo que preferiu não participar da pesquisa de forma oficial. Esta etapa, no entanto, foi primordial para a realização de ajustes e revisões na formulação de algumas questões para deixar os instrumentos totalmente adequados aos objetivos da pesquisa e à compreensão correta das questões colocadas.

Após essa primeira fase, os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais conduzidas pela própria pesquisadora. Ao todo, participaram 14 executivos das empresas que aceitaram fazer parte da amostra. As entrevistas foram individuais, embora em algumas ocasiões tenham participado duas fontes da mesma área em conjunto (o líder principal da área acompanhado de um assessor). Em apenas uma ocasião a entrevista foi realizada remotamente, com o auxílio da ferramenta de internet *Skype* (no caso do executivo de Recursos Humanos da Braskem), devido ao fato da base de trabalho do profissional ser no exterior.

As entrevistas tiveram a duração aproximada de 1h30 cada uma e foram realizadas entre os meses de setembro de 2015 e abril de 2016. Todas foram gravadas, perfazendo um

CARACTERÍSTICAS	LADO SOL	LADO SOMBRA
Flexibilidade	Alta capacidade de adaptação e criatividade	Indisciplina, esperteza, tendência a deixar as coisas para a última hora
Capacidade relacional	Bom relacionamento, hospitalidade, afetividade, facilidade de mobilização	Dificuldade de dar <i>feedback</i> ; tendência a evitar conflito, paternalismo
Concentração do poder	Processo decisório claro e inequívoco, clareza nas instruções de trabalho, promoção de cultura organizacional hegemônica	Postura de espectador por parte das equipes, desestímulo ao protagonismo, tendência das equipes de esconder problemas de seus líderes

Quadro 13 – Estilo Brasileiro de Administrar

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barros e Prates (1996) e Tanure (2007)

No Eixo Y estão os princípios genéricos que descrevem as características das práticas de Comunicação Organizacional segundo a Teoria de Excelência em Relações Públicas no contexto interno e externo das organizações, demonstrando seu valor tanto para a organização quanto para a sociedade (GRUNIG; GRUNIG; DOZIER, 2002; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2011). Para fins desta pesquisa foram adotados os princípios nº 2, nº 7 e nº 10, conforme o Quadro14. O Eixo Y será formado, portanto, pelo conjunto das questões sobre os três princípios.

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Princípio nº 2	O alto executivo de Relações Públicas faz parte ou tem acesso direto à alta direção da organização.
Princípio nº 7	Relações Públicas é uma função gerencial separada de outras funções organizacionais, ou seja, está posicionada como um setor ou departamento específico na organização.
Princípio nº 10	A cultura organizacional participativa colabora para o processo de comunicação excelente.

Quadro14 – Práticas de Comunicação – Teoria de Excelência em Relações Públicas

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Grunig, Grunig e Dozier (2002) e Grunig, Ferrari e França (2011)

O princípio nº 2 foi escolhido por integrar a categoria 1 da teoria, denominada pelo autor como “Empoderamento da função de relações públicas”. Entendemos que, ao fazer parte da coalização dominante ou tendo acesso à alta direção da organização, o executivo que exerce a função de responsável pela Comunicação terá condições de influenciar as decisões-chave no que diz respeito ao posicionamento global da empresa. O princípio nº 7 foi

escolhido por fazer parte da categoria 3, que se refere ao “Relacionamento da comunicação com outras funções da empresa”. Ao ser separada das demais funções como o Marketing, por exemplo, a área de Comunicação terá autonomia para exercer um papel mais estratégico, além de recursos financeiros e humanos próprios.

Por último, escolhemos o princípio nº 10, que faz parte da categoria 7, que avalia as “características organizacionais de estrutura, cultura, sistema interno de comunicação”, entre outros fatores. Uma cultura participativa gera nos funcionários a vontade de se posicionarem como “embaixadores da marca” frente aos públicos externos, cria condições para o exercício da prática de inclusão de minorias raciais e étnicas nas empresas.

4.4.1 Técnica empregada para demonstrar os resultados dos roteiros estruturados

As pontuações das empresas pesquisadas obtidas na primeira parte da entrevista foram demonstradas, mais adiante, com o uso da Matriz de Análise como na Figura 7 que cruza os resultados obtidos com as respostas às questões sobre o Estilo Brasileiro de Administrar e os Processos de Comunicação segundo a Teoria da Excelência em Relações Públicas.

Figura 7 – Matriz de Análise sobre Práticas de Comunicação x Estilo Brasileiro de Administrar

Fonte: Elaborado pela autora

Os dois polos assinalados representam o posicionamento de cada empresa no universo da globalização dos negócios, segundo a teoria estudada, identificados a partir da

conceituação teórica sobre as novas lógicas de gestão que as empresas que se internacionalizam devem implantar para gerir suas subsidiárias de forma a maximizar os investimentos internacionais (BARTELET; GOSHAL, 1992; BORINI, 2008). Conforme abordado no Capítulo 1, as multinacionais brasileiras são entrantes tardias no movimento de internacionalização e ainda possuem um modelo de gestão peculiar (FLEURY; FLEURY, 2012). Conceitualmente, os polos podem ser descritos da seguinte forma:

- 1) Local/Doméstico: Fleury e Fleury (2012) afirmam que o tradicional modelo brasileiro de gestão, que prevaleceu até o final dos anos 1980, foi compatível com o mercado doméstico protegido e dependente das ações do governo, o que colaborou para estabelecer um estilo empreendedor e gerencial orientado para o mercado interno e desprovido de visão global. Empresas que não atuam internacionalmente costumam ter um modelo de gestão local ou paroquial, ou seja, voltado para a realidade cultural e de negócios de seu país apenas.
- 2) Global: No modelo global, o estilo de gestão tem os seus princípios gerais ditados pela matriz, admitindo-se mudanças de acordo com as condições locais de operação. Apresenta alta integração, comunicação e compartilhamento de valores, aliados a uma baixa autonomia em prol de maior controle corporativo e uma baixa percepção de risco.

4.4.2 Técnica empregada para analisar os resultados dos roteiros semiestruturados

A técnica de análise de conteúdo categorial aplicada a este estudo buscou estabelecer uma ordem, seguindo certos critérios, na aparente desordem nas repostas dos entrevistados, ao roteiro semiestruturado. Buscou também complementar e confrontar as pontuações feitas pelos entrevistados sobre o estilo brasileiro de administrar e as práticas de comunicação das empresas multinacionais que participaram da amostra.

Os passos abaixo organizam e esclarecem os pensamentos sobre o processo de pesquisa utilizado, citando as suas várias etapas até o agrupamento dos conteúdos selecionados nas categorias criadas.

1. Leitura das transcrições das 10 entrevistas realizadas;
2. Anotações das partes das transcrições que chamaram a atenção da pesquisadora (expressões, frases, palavras-chave);

3. Organização destas partes, separando-as entre os códigos de identificação representantes de cada uma das três categorias criadas;
4. Contagem dos códigos de identificação mais frequentes;
5. Transferência dos códigos de identificações para a planilha Excel;
6. Agrupamento dos códigos de identificação e suas associações em cada categoria criada.

Os códigos de identificação utilizados para localizar as categorias “local/doméstico”, “em transição” e “global” nas respostas dos entrevistados aos roteiros semiestruturados foram os mesmos utilizados para a plotagem da Matriz de Análise (Quadros 13 e 14), acrescidos, no caso dos processos de comunicação, de mais dois códigos: “Modelo de comunicação simétrico de duas mãos” e “Paradigma de gestão estratégica presente na organização”, pois também constaram do roteiro das entrevistas.

4.5 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA

As respostas às assertivas da primeira parte da entrevista permitiram posicionar as empresas na Matriz de Análise sobre Práticas de Comunicação x Estilo Brasileiro de Administrar. O roteiro e a distribuição das respostas dos entrevistados às assertivas podem ser consultados no Apêndice 1. A metodologia para a definição da posição das empresas seguiu os seguintes passos:

- Eixo X – com pontuação de -5 a + 5, mostra a presença positiva (lado sol) ou negativa (lado sombra) dos traços culturais selecionados: flexibilidade, capacidade relacional e concentração do poder;
- Eixo Y – com pontuação de +1 a +5, revela o grau de implantação, pelas empresas estudadas, dos três princípios gerais de comunicação excelente escolhidos para a pesquisa: empoderamento do executivo de Comunicação; comunicação como função gerencial separada de outras funções gerenciais e cultura organizacional colaborativa.

As pontuações foram obtidas a partir da média da somatória dos valores atribuídos pelos entrevistados às assertivas, lembrando que no caso do eixo X as assertivas “lado sombra” foram pontuadas negativamente. As notas alcançadas pelas empresas ficaram distribuídas conforme o Quadro 15.

EMPRESA	EIXO X	EIXO Y
VALE	1.7	4.6
GERDAU	2	4.5
Braskem	1.2	4.4
Itaú	0.4	4.3
EMBRAER	1.5	3.2

Quadro 15– Pontuação das multinacionais nos eixos X e Y da Matriz de Análise
Fonte:Elaborado pela autora

Os resultados mostraram um posicionamento positivo das multinacionais estudadas em ambos os eixos, ou seja, todas as empresas se encontram no quadrante que as posiciona como globais, de acordo com a Figura 8.

Figura 8 – Resultado da Matriz de Análise sobre Práticas de Comunicação x Estilo Brasileiro de Administrar

Fonte: Elaborado pela autora

A representação visual da matriz nos permite algumas inferências iniciais. Com relação ao eixo Y (Práticas de Comunicação), percebe-se uma simetria, na opinião dos

entrevistados, com relação à adoção dos três princípios de comunicação excelente escolhidos para a pesquisa (ver Quadro 14) em sua quase totalidade. A única exceção é a Embraer que, apesar de também se encontrar no quadrante positivo, distanciou-se por mais de 1 ponto das outras empresas.

Um dado importante, que pode ter contribuído para o distanciamento da Embraer das demais multinacionais no eixo Y, pode estar ligado ao fato de que na época em que a entrevista foi realizada (fevereiro de 2016), a área de Comunicação estava envolvida em um projeto de redefinição de identidade e reposicionamento de marca. Isso para apoiar o propósito da empresa de sair de uma posição de *“empresa brasileira exportadora para uma empresa global com headquarter no Brasil”*, nas palavras de um dos entrevistados, que ainda acrescentou: *“nosso foco agora é para entender a identidade da Embraer e como trabalhar daqui pra frente a percepção em relação à companhia orientada aos seus objetivos de negócio”*.

A transição acontecia no sentido físico também. Naquele mês da entrevista, todas as áreas da organização ligadas aos processos globais da empresa, que antes estavam espalhadas entre o escritório de São Paulo e a fábrica de São José dos Campos, migraram para um novo espaço empresarial em São Paulo. Na fábrica ficaram as áreas e processos ligados especificamente às operações locais. Ou seja, a empresa passava por uma fase de mudança organizacional interna, com reflexo no seu posicionamento externo.

Ainda sobre a pontuação menor da Embraer em relação às demais, destaca-se o fato de que, na empresa, Comunicação e Marketing estão subordinados à mesma diretoria, o que contraria a descrição do Princípio nº 7 da Teoria de Excelência em Relações Públicas de Grunig, Grunig e Dozier (2002) que preconiza que as “Relações Públicas devem ser uma função gerencial separada de outras funções organizacionais”.

Além disso, a empresa não contrata agências de RP externas (outro ponto do princípio nº7) e o respondente preferiu marcar “3” na Escala Likert com relação ao gerenciamento integrado da comunicação interna e externa (terceiro ponto relativo ao princípio nº7), o que é considerado uma resposta “neutra”.

Neste último quesito, ressalta-se que somente na Vale a comunicação interna e externa são geridas de forma integrada pela mesma diretoria. Na Braskem a comunicação interna é gerida separadamente da externa, apesar de ambas estarem sob a mesma diretoria. Na Gerdau e na Embraer a interna está na linha de comando de Recursos Humanos e no Itaú a comunicação interna está na estrutura de Marketing.

Todos os entrevistados, no entanto, afirmaram haver alinhamento de atuação entre comunicação interna, externa e marketing. Assim, com base nas entrevistas é concebível deduzir que, mesmo em estruturas organizacionais separadas, a atuação excelente em comunicação não é somente uma questão de estrutura organizacional e sim de uma política de atuação conjunta dos departamentos frente aos públicos da organização. Nesse quesito merece destaque a declaração de um dos entrevistados quando afirmou que *“aqui (Departamento de Comunicação) não é um apêndice do Marketing, nem do RH e nem de Finanças. Ela tem atuação própria. Somos áreas pares. É dever tanto da área de Marketing quanto da área de Comunicação Empresarial alinhar o discurso, alinhar o posicionamento, contar a história da mesma forma. Ter a sinergia de atuação”*.

Na questão sobre a natureza de cultura participativa da empresa (Princípio nº 10) o entrevistado da Embraer também discordou da assertiva devido à natureza do setor da aviação, cujos processos, conforme explicou, são controlados e padronizados internacionalmente e completou dizendo que *“Na aeronáutica tem uma série de etapas e requisitos em que você não tem muito como desviar. Então, tem uma série de testes e prerrogativas que a gente tem que seguir e isso se reflete também na própria cultura da organização. A indústria é uma indústria regulada, que não é “ah, vou fazer um avião e pronto”. O avião precisa ser certificado para que ele possa voar. Então, todos os fabricantes que fazem aviões seguem um determinado protocolo. E isso se reflete no modelo organizacional também”*.

Pode-se inferir que a natureza do setor de atuação de uma empresa pode inibir a existência de uma cultura de natureza participativa, ou seja, quanto mais controlados forem os processos produtivos, maior o rigor em programas de ideias e sugestões para os funcionários, dependendo do setor.

As pontuações relativas ao eixo X (Estilo Brasileiro de Administrar) já não foram tão simétricas assim. A empresa com a maior nota é a Gerdau, seguida de perto pela Vale. A liderança da Gerdau nesse eixo está ligada ao fato do entrevistado ter concordado com a maioria das assertivas “lado sol” da cultura nacional e discordado das assertivas “lado sombra”. Pode-se analisar esse resultado também à luz do fato da Gerdau ter implantado, há mais de 10 anos, um sistema de gestão global denominado *Gerdau Business System*, que estabelece padrões de gestão e conduta em nível global que ajudam a empresa a lidar com as diferenças culturais.

Este projeto de pesquisa trabalhou com o pressuposto teórico de que as regras, normas e políticas de gestão organizacional da matriz criam uma hegemonia cultural interna,

estreitando, assim, as diferenças culturais (TANURE, 2007) e de que, no modelo global, o estilo de gestão tem os seus princípios gerais ditados pela matriz, admitindo-se mudanças de acordo com as condições locais de operação (FLEURY; FLEURY, 2012). Como veremos ao longo das análises, a manifestação positiva do traço cultural brasileiro concentração do poder (ver Quadro 13) pode ser um fator de grande contribuição para a atuação global das empresas.

Já a Vale, apesar de ter seguido de perto a Gerdau, concordou com as três questões sobre o “lado sombra” da característica concentração do poder, ou seja, a influência negativa do traço pode ser explicada, segundo a percepção dos entrevistados, por algumas manifestações de autoritarismo remanescentes da origem militar e estatal da empresa. A Braskem, mesmo sendo a multinacional mais recente da amostra, acompanhou as mais experientes, provavelmente por ter também o apoio do modelo de gestão da Odebrecht, empresa controladora, denominado TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht), como norteador dos processos de gestão internacional.

No outro extremo, quase chegando ao polo “local/doméstico”, ficou o Itaú. Os entrevistados assentiram que o banco ainda não se posiciona como uma empresa global no seu relacionamento com as operações internacionais, uma vez que a incursão internacional da empresa é recente. Um dos respondentes apresentou a seguinte explicação: *“A gente está aprendendo a ser matriz ainda aqui no Itaú-Unibanco. 90% dos nossos negócios são aqui no Brasil. (...) A internacionalização vem de longa data, mas muito em função de aquisições como a do Bank Boston que tem operações no exterior. Ou como no caso da fusão com o Unibanco que tinha algo no Paraguai. Não era uma coisa deliberadamente planejada”*. Ou seja, a internacionalização do banco não tem sido, até então, intencional, e sim consequência das fusões e aquisições que ocorreram ao longo dos últimos anos.

Os resultados encontrados na primeira parte da entrevista foram confrontados com os resultados obtidos a partir da técnica de análise de conteúdo aplicada nas entrevistas em profundidade realizadas em cada empresa. Nas tabelas a seguir as multinacionais pesquisadas estão representadas pelas primeiras letras de seus nomes: Braskem (B), Embraer (E), Itaú (I), Gerdau (G) e Vale (V). Nessas tabelas são apresentadas as ocorrências das referências nomeadas como códigos de identificação, suas frequências, organizações e agrupamentos dentro de suas respectivas categorias, divididas em duas tabelas:

1. Práticas de Comunicação (Teoria da Excelência em Relações Públicas)
2. Estilo Brasileiro de Administrar

As observações a seguir reúnem os resultados das respostas aos roteiros estruturados e semiestruturados com a aplicação da técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

4.5.1 Resultados para Práticas de Comunicação

Na Tabela 1 estão discriminadas as frequências com que foram encontrados os códigos de identificação relacionados às práticas de comunicação de cada uma das empresas, agrupados em suas respectivas categorias de análise, com a incorporação de depoimentos que melhor traduziram a representação do código de identificação para a sua respectiva categoria.

Nesta tabela, formada por cinco códigos de identificação, foram encontradas um total geral de 135 referências nos conteúdos das transcrições das entrevistas.

Tabela 1 – Resultados para as Práticas de Comunicação

ANÁLISE DE CONTEÚDO - 1. PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO - TEORIA DE EXCELÊNCIA EM RELAÇÕES PÚBLICAS																				
CÓDIGOS DE IDENTIFICAÇÃO	CATEGORIAS	Local/Doméstico						Transição						Global						
		Grau Inferior						Grau intermediário						Grau superior						
1.1- Empoderamento da Comunicação Organizacional.	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	
	Repetições	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	4	4	2	3	3	3	15	
	Exemplos	--						A gente está conduzindo agora um projeto este ano, que é um projeto de marca, exatamente para entender a identidade da Embraer e como é que eu trabalho daqui pra frente a percepção em relação à companhia orientada aos objetivos de negócio dela.						A estratégia da área de Comunicação, tanto externa quanto interna, é produzida a partir do olhar da estratégia do CEO. Do que está no olhar macro e micro do próprio planejamento estratégico da alta liderança, então nós olhamos para esses grandes objetivos, principalmente para o que a gente chama de plano de ação, programa de ação do nosso CEO, e como que a área de Comunicação pode contribuir para que ele seja realizado.						
1.2- Comunicação como função gerencial independente.	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	
	Repetições	0	0	0	0	0	0	2	2	1	3	0	8	3	1	2	2	3	11	
	Exemplos	--						Na teoria deveria ser integrada, mas não acontece totalmente na prática. Eu posso dizer que a interna está num step um pouco mais elevado do que a externa e talvez nunca seja o oposto e sim junto, pela nossa cultura, que coloca o ser humano no centro.						Não há um reporte a nenhuma dessas áreas (referindo-se a Marketing, RH e Finanças). É uma área completamente separada do ponto de vista de reporte, de orçamento. Mas há um alinhamento.						
1.3- Cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente.	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	
	Repetições	0	0	0	3	0	3	0	2	0	3	2	7	5	0	3	2	2	12	
	Exemplos	O ponto fraco é não potencializar o orgulho de ser o verde amarelo lá fora.						Eu diria que existem exemplos de uma cultura mais participativa, mas eu enxergo a cultura, pelo menos no modelo atual, como uma cultura menos participativa por esse aspecto, pela natureza do negócio.						A palavra alinhamento aqui é fundamental. A palavra colaboração é fundamental. Já tivemos campanhas externas com essa palavra. A participação das pessoas nos assuntos é impressionante.						
1.4- Modelo de comunicação simétrico de duas mãos.	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	
	Repetições	0	0	1	3	9	13	2	4	3	2	5	16	1	1	6	4	0	12	
	Exemplos	Dizer que a gente pensa global eu estaria exagerando. A gente pelo menos sabe que um dia vai ter que pensar assim, mas hoje em dia ainda é muito Brasil traduzido lá pra fora.						Então, essa relação ela não é, por mais que a gente queira, simétrica. Ainda mais com o público interno; ainda mais com uma comunidade. Não é. Mas eu acho que a empresa, quando ela se permite, ela se abre para essa troca, e com certeza a empresa vai ter muito ganho.						No nosso entendimento lá atrás, ao dizer que éramos um banco global, a gente queria dizer que "eu consigo fazer você ir pra onde você quiser, meu cliente". Mas hoje nós estamos revendo essa plataforma. Porque eu não posso fazer um discurso se o stakeholder não vê isso na prática. "Walk the talk".						
1.5 - A Comunicação Organizacional atua sob o paradigma de gestão estratégica	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	
	Repetições	0	0	1	0	0	1	1	1	1	4	7	14	3	2	6	5	3	19	
	Exemplos	E isso faz com que o líder da operação seja, na verdade, além das atividades econômicas que ele tem, ele institucionalmente seja um embaixador da Gerdau no local. Embaixador inclusive dos valores da empresa, da cultura da empresa.						Não, não chegamos nesse estágio (sobre realizar fóruns de consulta com stakeholders de outros países). Esse é o nosso gap em termos de nossos sonhos, da gente poder exportar isso. Mas, esses fóruns eles estão, veja, na 16ª edição. O que o banco já trouxe de feedback pra dentro da companhia e mudou, fez correção de rota, diversas!						O que a gente acredita é que a forma de participar, de incluir, é você respeitar, e mais do que respeitar, porque quando você respeita às vezes é uma atitude também até arrogante. "Eu penso diferente, mas eu respeito". A outra coisa é você reconhecer as diferenças e utilizar as diferenças como algo profundamente rico para a tomada da decisão.						
Soma		B	E	G	I	V		B	E	G	I	V		B	E	G	I	V		
		0	0	2	6	9		5	12	6	12	14		16	6	20	16	11		

Fonte: Elaborado pela autora

Os primeiros resultados obtidos desta análise referem-se ao impacto dos indicadores de excelência nos processos de comunicação para o posicionamento global das empresas estudadas. A soma da quantidade de referências atribuídas pelos entrevistados em cada uma das categorias nos permitiu visualizar um gráfico comparativo e inferir o potencial de impacto que cada indicador estudado pode ter na trajetória global das multinacionais brasileiras, como demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Comparativo do impacto representado pelos indicadores de excelência nos processos de comunicação

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados da Tabela 1

Observando o Gráfico 1 concluímos que a variável que mais exerce impacto positivo para a gestão global das empresas estudadas é a adoção do paradigma da gestão comportamental estratégica nos processos de comunicação. O paradigma de gestão estratégica, conforme abordado no Capítulo 3, trata das relações públicas como uma forma de aproximar a organização de seu ambiente, reforçando a simetria nos relacionamentos (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA 2011). Apesar das entrevistas revelarem que o grau inferior para este indicador é quase nulo, a pontuação do grau intermediário de adoção deste paradigma foi alto, o que pode indicar que os profissionais das multinacionais pesquisadas ainda consideram que precisam aprimorar as práticas de comunicação para contribuir de forma mais efetiva para o alcance dos planos estratégicos das organizações, reforçando a simetria nos seus relacionamentos. A declaração de um dos entrevistados exemplifica essa tendência quando afirma que *“O que a gente acredita é que a forma de participar, de incluir, é você respeitar, e mais do que respeitar, porque quando você respeita, às vezes é uma*

atitude também até arrogante. “Eu penso diferente, mas eu respeito”. A outra coisa é você reconhecer as diferenças e utilizar as diferenças como algo profundamente rico para a tomada da decisão”.

Pode-se inferir também que o fato da adoção do paradigma da gestão comportamental estratégica da comunicação influenciar positivamente a empresa em seus desafios internacionais seja reflexo do empoderamento do setor de Comunicação nas empresas pesquisadas e do alinhamento estratégico entre o planejamento de comunicação e o da organização. O resultado demonstrou que em todas as empresas da amostra a área de Comunicação encontra-se bem posicionada perante a coalização dominante, com autonomia na gestão diária de suas respectivas áreas, em alinhamento pontual interno, sempre que necessário, sobre temas que envolvam crise ou alta complexidade estratégica. As declarações dos entrevistados reforçam essa percepção, ao afirmarem que *“Autonomia existe, mas tem casos que são mais sensíveis e aí as outras áreas são envolvidas. Não significa que existe uma relação de subordinação, mas existe um alinhamento. Então, se tem algum assunto que é mais sensível, você obviamente envolve as instâncias que precisam ser envolvidas”.*

Sobre o alinhamento entre a estratégia da empresa com o planejamento da área de Comunicação a maioria declarou ser positivo já que, como afirmou um dos entrevistados, *“A estratégia da área de Comunicação, tanto externa quanto interna, é produzida a partir do olhar da estratégia do CEO, do que está no olhar macro e micro do próprio planejamento estratégico da alta liderança. Então nós olhamos para esses grandes objetivos, principalmente para o que a gente chama de plano de ação - programa de ação do nosso CEO- e analisamos como a área de Comunicação pode contribuir para que ele seja realizado”.* A forma como o planejamento de comunicação é conduzido demonstra também haver integração entre a estratégia macro da empresa e os planos de comunicação, pois *“Todo o trabalho de planejamento da comunicação é feito baseado no planejamento dos negócios. Nós inclusive usamos a mesma ferramenta pra fazer o planejamento da comunicação”.*

Percebe-se que a ausência de citações de grau inferior e a presença de citações de grau intermediário e superior a respeito do fator “comunicação como área de gestão independente” também podem ter contribuído para reforçar o paradigma de gestão estratégica revelado nas entrevistas. Como já vimos, para os entrevistados, trabalhar a comunicação de forma integrada significa alinhamento interno entre as áreas e não simplesmente estar na mesma área de subordinação.

O indicador sobre a cultura organizacional participativa demonstrou que a existência de modelos de gestão cultural padronizados ajuda na criação de clima favorável à

participação. Conforme aponta Hofstede (2000) e abordado no Capítulo 2, as práticas compartilhadas das multinacionais (símbolos, heróis e rituais) garantem a coesão interna das empresas, favorecendo a atuação dos funcionários como “embaixadores da marca”, não só no seu país de origem, mas em todos os países onde a empresa opera. Por outro lado, restrições ligadas ao setor de atuação e a incipiente visão global do negócio podem dificultar a gestão participativa, como foi apontado por alguns dos entrevistados quando mencionaram que: *“O ponto fraco é não potencializar o orgulho de ser o verde amarelo lá fora. (...) É mais do que isso já, hoje em dia. É o orgulho de ser o regional. O orgulho de ser o banco latino-americano, que é o que a gente quer cada vez mais. Tanto dentro do Brasil quanto nos países onde a gente atua.” “Então, eu diria que existem exemplos de uma cultura mais participativa, mas eu enxergo a cultura, pelo menos no modelo atual, como uma cultura menos participativa por esse aspecto, pela natureza do negócio”.*

O setor de atuação também parece influenciar o quesito igualdade de condições de contratação de mulheres e minorias raciais e étnicas, item que contribui, segundo Grunig, Grunig e Dozier (2002), para a criação de uma cultura organizacional participativa. As empresas pesquisadas informaram não haver restrições de ordem interna para a prática da diversidade, porém estão em diferentes estágios. Segundo alguns entrevistados: *“O número de gestoras no banco é maior do que o número de gestores. Ganhamos o Guia Exame de Sustentabilidade por causa disso. Na categoria Direitos Humanos”.* Já em outra empresa, devido ao setor de atuação ser considerado “mais masculino”, o entrevistado relatou que *“Quando a gente analisa o quadro de funcionários você vai ver que tem mais homens do que mulheres, mas eu não sinto nenhum programa que favoreça um ou que reprima o outro. Isso eu não percebo”.*

Somente uma das empresas mencionou a existência de um programa de diversidade, quando o entrevistado mencionou que *“A Braskem fala de diversidade mais fortemente desde 2015. O trabalho está na mão de Recursos Humanos com uma equipe se fortalecendo e se empoderando desses conteúdos e informações. (...) O foco começou com as mulheres e depois eles vão partir para as outras questões, tudo dentro de um programa que a gente chama de “Diversidade””.*

Interessante observar como se comportou a variável relacionada à adoção do modelo de comunicação simétrica de duas mãos (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA 2011). O Gráfico 2 demonstra um quase equilíbrio entre os impactos superior, intermediário e inferior. Tal resultado pode refletir o desafio que esse modelo representa para as empresas. A maioria dos depoimentos sugere que ainda é forte o trabalho com foco em construção reputacional por

parte das áreas de Comunicação, seguindo o modelo assimétrico de duas mãos, como atestaram alguns entrevistados: *“Para cada stakeholder, qual é o tipo de mensagem que nós queremos ser percebidos? (...) Independente da mensagem. Eu quero ser percebido como? Isso é gestão de imagem, isso é gestão reputacional”*. Outra declaração corrobora esse posicionamento: *“É com base nesses indicadores (sobre indicadores reputacionais usados na empresa) que a gente deflagra os planos de comunicação para as áreas do banco, porque a gente entende que cada área do banco tem que dar a sua contribuição pra esse latifúndio reputacional”*.

Nas empresas que atuam em setores de alta competitividade, como o Itaú e a Embraer, o público cliente foi bastante citado. Um dos entrevistados disse que: *“Esse é um exemplo também de que estamos ouvindo os clientes. Óbvio que tem os estudos do próprio banco, do atendimento de uma necessidade de concorrência – de se posicionar frente à concorrência, mas também tem demanda de cliente com relação a isso”*. Em seguida, outro entrevistado completou: *“Sim, os clientes, pois a gente trabalha sempre para a satisfação do cliente em si, então existe, sim, influência”*.

Notou-se, contudo, a conscientização, por parte dos executivos entrevistados, sobre a importância da adoção do modelo simétrico para a manutenção de uma atuação ganha-ganha com os públicos, que pode ser observada no fato das declarações serem sempre positivas ao considerar o modelo simétrico como o mais adequado, apesar de não ser o mais presente. Alguns afirmam manter “uma profunda conexão com os *stakeholders*”; outros falam de uma aspiração que ainda não é totalmente realidade, como a seguinte afirmação: *“Em relação aos quatro modelos eu diria que a gente está caminhando para o M4, mas hoje a gente não está lá. Hoje a gente está no meio do caminho, saindo do M2, talvez, e a ideia é ir para o M4. Hoje, se eu tivesse que escolher marcar ou um ou outro, eu diria que é o M2”*.

Empresas que atuam no setor de mineração, como a Vale, ou que estão muito próximas às comunidades, como a Braskem, demonstram preocupação com uma atuação ganha-ganha com os públicos, porém advertem que, na verdade, a simetria acaba sendo situacional ou, no máximo, local. Um dos entrevistados declarou ser *“Muito difícil, (referindo-se a uma mudança estratégica por parte da empresa a partir de solicitação da comunidade local). (...) Mudar uma decisão ali na região (da comunidade) até pode influenciar, mas da empresa como um todo não sei. Localmente acho que sim”*. Entre as declarações percebe-se, portanto, existir uma visão realista sobre a tendência da empresa acabar priorizando suas decisões sob o viés do negócio em primeiro lugar. Por outro lado, há o entendimento por parte dos profissionais entrevistados do ganho que a empresa pode ter ao

se abrir mais para as demandas de seus públicos, como se posicionou um dos entrevistados ao afirmar que: *“Mais uma vez, com o público, seja com os empregados, ou com qualquer um, é uma relação, na minha visão, assimétrica. (...) Então, essa relação ela não é, por mais que a gente queira, simétrica. (...) Mas eu acho que a empresa, quando ela se permite, ou ela se abre para essa troca, com certeza pode ter muito ganho”*.

Por fim, o modelo simétrico de duas mãos revelou-se a forma como as multinacionais estudadas atuam no relacionamento com suas unidades no exterior. Com base nas entrevistas deduz-se haver uma orientação centralizada sobre o estilo de comunicação, posicionamento global de marca, padrões visuais e de linguagem, porém com abertura para a customização local. Exemplo disso é que a quase totalidade dos entrevistados compartilhou da mesma preocupação com a inclusão das diferenças culturais nos processos e produtos de comunicação, ao descreverem como o planejamento de comunicação é realizado: *“Quando eu vou discutir comunicação interna 2016, a equipe corporativa tem o papel de receber inputs do mundo inteiro e fazer quase que uma co-criação. Então, o pessoal do Canadá dá ideia, do Paraguai dá ideia, de Moçambique dá ideia, Austrália, China... todo mundo contribui.”*

A busca pelo aperfeiçoamento de uma atuação integrada com os profissionais locais de comunicação se traduz no contato permanente com as equipes internacionais, por meio de reuniões periódicas -virtuais na sua maioria- e encontros presenciais de planejamento anual. Essa forma de conduzir o dia a dia da comunicação corporativa emergiu fortemente nas empresas que já têm o estilo global de trabalhar implantado nos processos internos, segundo o slogan que permeia a cultura organizacional de uma delas, que é *“One Voice, One Company”*, conforme explicou o entrevistado: *“Temos uma voz, que é única, “One voice”, mas as equipes locais também têm muita autonomia, principalmente em comunicação interna, para trabalhar com as questões que são mais importantes naquele momento e para trabalhar no como também, adequando à cultura local”*.

Importante registrar ainda que, com pouquíssimas exceções, as áreas de comunicação das unidades internacionais são geridas por profissionais locais, o que demonstra que os líderes de Comunicação das empresas do porte das que participaram da amostra já estão sensíveis aos conceitos sobre a importância de se ter um alinhamento global, mas respeitando a identidade local, dentro dos conceitos de multiculturalismo e interculturalidade (HALL, 2011; GIDDENS, 2005; IANNI, 1996; BARBOSA; VELOSO, 2007; BARBOSA, 2009), e já enxergam as várias conexões que existem entre o global-local, local-global e o local-local. Um bom exemplo foi dado por um dos entrevistados ao refletir que: *“Quando você é o corporativo, você acha que você é o centro do mundo. Só que a Vale é formada de várias*

atividades em várias regiões do país e do mundo. Que quando eu falo de Moçambique, pra quem está em Moçambique, a Vale só é Moçambique. Ela não é outro lugar”.

Em outras palavras, nota-se que o executivo já leva em consideração o fato de que a empresa, ao mesmo tempo que é uma só, acaba sendo várias a partir do referencial de cada cultura, o que reforça o conceito de hibridização levantado por Canclini (1999) e abordado no Capítulo 3. García-Canclini (1999) afirma ainda que a outra cara da globalização econômica e tecnológica é a interculturalidade e que a globalização não supõe inevitavelmente uniformidade.

No próximo item discutiremos os resultados obtidos para os indicadores do estilo de gestão à brasileira.

4.5.2 Resultados para Estilo Brasileiro de Administrar

Assim como no caso das práticas de comunicação, as entrevistas realizadas nas multinacionais que compuseram a amostra foram também analisadas à luz das características da cultura brasileira escolhidas para a pesquisa, as quais se tornaram os códigos de identificação para as categorias local/doméstico, transição e global, como se pode observar na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados para Estilo Brasileiro de Administrar

ANÁLISE DE CONTEÚDO - 2. ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR																			
CÓDIGOS DE IDENTIFICAÇÃO	CATEGORIAS	Local/Doméstico						Transição						Global					
		Lado sombra						Intermediário						Lado sol					
2.1- Flexibilidade	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma
	Repetições	4	3	0	0	2	9	1	3	0	0	0	4	1	12	4	5	4	26
	Exemplos	Tem aquela questão sobre o começo da reunião, a reunião começando atrasada. Isso pode acontecer, é uma característica comum, isso realmente pode acontecer, ou então uma reunião que se prolonga um pouco mais.						Acho que nós ainda somos lentos no processo de repensar e reavaliar as boas práticas das subsidiárias. É uma questão de aspecto mais humano do que processual. É natural que o ser humano ache que o filho dele é mais bonito do que o outro, então existe uma certa resistência inicial dos brasileiros de se abrir ao outro.						Flexibilidade. É possível que seja um traço muito valorizado na Embraer, porque a gente sabe que os clientes valorizam muito a flexibilidade que nós temos. Então a gente sabe que flexibilidade é um traço importante nessa cultura.					
2.2- Capacidade Relacional	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma
	Repetições	5	1	2	4	2	14	1	2	4	2	4	13	4	4	2	4	5	19
	Exemplos	Os brasileiros evitam conflito. Eles não entram numa discussão, mesmo técnica, com receio de criar uma animosidade ou alguma coisa que possa ser levada para o lado pessoal, uma vez que os brasileiros levam muitas coisas para o lado pessoal.						Acho que a melhora é a nossa conscientização de que isso (sobre a dificuldade de ter conversas difíceis) atrapalha a nossa cultura e o nosso desejo de ser uma empresa mais ágil, mais eficiente, mais competitiva.						Quando você olha o que aconteceu lá em Moçambique você vê claramente um poder de agregar, onde todo mundo se uniu e foi lá, levando boas práticas, compartilhamos experiências, levando seu conhecimento, e formando pessoas que hoje lá estão.					
2.3- Concentração do Poder	Empresas	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma	B	E	G	I	V	Soma
	Repetições	0	2	0	0	6	8	0	5	4	13	11	33	15	16	17	10	20	78
	Exemplos	Há centralização, mas ela não contribui. É muito centralizada e ainda leva pouco em consideração as realidades locais, essa diversidade toda das subsidiárias. Ela ainda é muito centralizada no Brasil.						A história da Vale vem de uma construção paternalista, ou seja, a história da Vale trouxe alguns elementos que se confundem com uma empresa pública, que poderiam se confundir com esse perfil da liderança. Mas hoje eu vejo muito mais um perfil agregador e centralizador de decisão, que é um paradoxo, mas ele existe e é claramente observado.						Nós temos uma global policy que dá sustentação àquilo que é autonomia local e o que deve, por uma questão de reputação, ser centralizado no corporativo.					
Soma		B	E	G	I	V		B	E	G	I	V		B	E	G	I	V	
		9	6	2	4	10		2	10	8	15	15		20	32	23	19	29	

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 2, formada pelos três códigos de identificação relativos às três características da cultura brasileira escolhidas (ver Quadro 13), foram encontradas um total geral de 204 referências aos códigos de identificação usados na análise de conteúdo das entrevistas. Representados no Gráfico 2, os resultados revelam que mais de 50% dessas 204 referências aplicaram-se ao traço cultural concentração do poder e, mais ainda, à manifestação positiva “lado sol” desse traço.

Gráfico 2 – Comparativo do impacto representado pelos indicadores do Estilo Brasileiro de Administrar

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados da Tabela 2

A característica da concentração do poder, quando trabalhada de forma positiva, (lado sol da cultura brasileira) ajuda no processo decisório claro e inequívoco, gera clareza nas instruções de trabalho e promove a cultura organizacional hegemônica (HOFSTEDE, 1991, 2000; BARROS e PRATES, 1996; TANURE; DUARTE, 2006; TANURE, 2007). Nesses últimos anos, como afirma Chu (2010, p. 68), há um direcionamento maior nas empresas brasileiras para resultados e desempenho organizacional, assim como para as dimensões mais objetivas da gestão. Assim, a avaliação feita pelos entrevistados pode ser explicada pelo fato dos respondentes terem focado mais nos resultados organizacionais do que nas pessoas e a terem se referido por várias vezes à existência de um modelo de gestão que cumpre o papel de deixar regras e padrões claros de forma global, tanto para as unidades no Brasil quanto no exterior.

Muitos se referiram a este modelo como algo que contribui para a hegemonia da cultura organizacional de forma global, como a declaração a seguir: *“Quando eu entrei, nós tivemos uma fase muito interessante, porque a Gerdau estava fortemente implementando o que ela chama de Gerdau Business System. (...) Toyota tem isso, Alcoa tem isso. São sistemas*

de gestão onde é um sistema único, uma linguagem única, independentemente de onde você esteja”.

O entrevistado da Embraer comentou sobre a influência dos modelos de gestão internacionais no modelo que hoje é usado na empresa e que rege os processos internos, incluindo a comunicação: *“Quando a gente implantou o LEAN (programa de gestão japonês), a gente cada vez mais enrijeceu os processos, implantou mecanismos de medição, mecanismos de avaliação, então reforçou muito essa cultura. Foi difícil nos dois primeiros anos, mas hoje você percebe que já está no discurso das pessoas, que você tem meta, que você tem que implantar, você tem que aferir resultados, você tem que garantir a satisfação do cliente, você mede sempre os seus resultados a partir da satisfação do cliente, tem muita metodologia implantada na empresa hoje para garantir isso. Mas se deixarmos 100% solto, sem os processos, as pessoas tenderão a seguir o estilo cultural do país, mas a gente força para que isso não aconteça, cada vez mais”.*

Dentro da classificação de “entrantes tardias” no movimento de internacionalização, como foi abordado no Capítulo 1, várias multinacionais brasileiras como a Gerdau e a Embraer passaram pela fase de aprendizagem e absorção de modelos e práticas de gestão internacionais, visando se equiparar para competir no mundo globalizado (FELDMAN, 2010; FLEURY; FLEURY, 2012).

Houve também algumas indicações sobre o momento de transição por que passam as multinacionais pesquisadas com relação ao traço cultural concentração do poder. Pode-se inferir que haja uma forte influência das origens da empresa, uma vez que a Vale posicionou-se isolada ao concordar com as assertivas sobre a relação de medo, pouco espaço relacional entre líderes e liderados e sobre a dificuldade em gerir equipes em países onde a concentração do poder seja mais baixa do que no Brasil. Ou, ainda, como no caso do Itaú, pela empresa não ter bem definidas as bases organizacionais para um modelo global único, uma vez que os entrevistados assentiram que *“ainda estão aprendendo a ser matriz”*. Isso fica mais claro quando um entrevistado disse que *“A história da Vale vem de uma construção paternalista, ou seja, a história da Vale trouxe alguns elementos que se confundem com uma empresa pública, que poderiam se confundir com esse perfil da liderança. Mas hoje eu vejo muito mais um perfil agregador e centralizador de decisão, que é um paradoxo, mas ele existe e é claramente observado”*.

A afirmação do entrevistado coincide com a posição defendida por Chu (2010) a respeito da coexistência no Brasil de dois grupos de elementos, ou seja, traços marcantes da cultura local e elementos ditos mais modernos e originários de outros contextos, mais

desenvolvidos e avançados. Para a autora,

o primeiro grupo representa aquilo que é tradicional e marcante e remete a um estilo mais paternalista, paroquial e pré-moderno de gestão. O segundo reflete os valores que foram trazidos via globalização e internacionalização dos negócios – um estilo mais “atual”. Tradicionalmente, essa conciliação entre o que é global e o que é local é considerada um paradoxo importante com o qual as organizações hoje em dia devem lidar (CHU, 2010, p. 69).

A flexibilidade, que para Barros e Prates (1996) e Tanure (2007) se encontra no centro do sistema de ação cultural brasileiro, conforme referenciado no Capítulo 2, foi avaliada como muito presente na cultura organizacional das empresas, com predominância da visão positiva. Alguns apontaram países de origem latina ou de língua portuguesa como culturas nas quais o traço também está presente, mas a maioria afirmou tratar-se de uma característica positiva que diferencia os brasileiros dos demais. Na pesquisa realizada por Chu e Wood (2008), que comparou a visão pré-globalização com a pós-globalização, flexibilidade foi um dos traços que se manteve estável e se manifesta positivamente como um diferencial competitivo para as empresas nacionais que atuam em setores de tecnologia avançada, por exemplo. Uma das declarações corroborou esse fato quando o entrevistado reforçou que *“É possível que a flexibilidade seja um traço muito valorizado na Embraer, porque a gente sabe que os clientes valorizam muito a flexibilidade que nós temos. Então a gente sabe que flexibilidade é um traço importante nessa cultura”*.

Com relação às questões sobre a influência negativa do traço flexibilidade, testou-se uma pergunta sobre a prática do “levar vantagem” a respeito da busca da mão de obra mais barata como um dos fatores que impulsionaram a empresa a se internacionalizar. De forma unânime, para as empresas entrevistadas, este não foi o fator de decisão sobre internacionalizar os negócios. Entre os argumentos apresentados estão os fatores ligados ao posicionamento estratégico de mercado, seja para atender clientes e ter entrada em mercados mais competitivos, seja pela questão de acesso a matérias primas mais baratas, como estudado pela teoria econômica de internacionalização (DUNNING, 1980). Alguns exemplos esclarecem esses argumentos, como os que estão a seguir: *“60% dos nossos clientes da aviação executiva estão nos Estados Unidos, então do ponto de vista de negócio é mais fácil ter a planta lá por causa de benefícios do governo. (...) O Super Tucano era fundamental estar lá. A gente não teria ganho a concorrência se a gente não tivesse uma planta nos Estados Unidos, porque o governo americano exige, já que você está vendendo para a Força Aérea Americana”*.

O fator momento político-econômico vivido pelo Brasil nos últimos anos também foi

um dos argumentos associados à estratégia de internacionalização, como relatou um dos entrevistados ao explicar que *“O aspecto principal que decidiu na verdade vir para os Estados Unidos e Europa foi o posicionamento estratégico de mercado, seja para atender clientes e ter uma entrada num mercado mais competitivo, e que a gente poderia ter uma flexibilidade maior, seja pela questão da matéria prima”*.

A face negativa da flexibilidade foi relacionada à indisciplina e à falta de compromisso com prazos. As avaliações focaram, no entanto, mais o lado da manifestação individual do que o modelo de gestão das empresas. Alguns trouxeram que a questão da cultura organizacional é muito forte com relação a planejamento de longo prazo, com revisões periódicas, e foco em resultados, práticas que chegam até a se sobrepor ao aspecto cultural brasileiro (HOFSTEDE, 1991; TANURE; DUARTE, 2006). Os relatos são de que as empresas praticam fortemente o planejamento, ocorrendo mudanças de última hora somente em casos de crise. Em função disso, é comum a pressão pelo cumprimento de prazos para as subsidiárias, como na afirmação de um entrevistado que disse que *“O que eu vivo, e acho que aí é uma característica da Vale, que é uma empresa muito voltada para resultado, é justamente o contrário, é sempre a gente do Brasil impondo prazos, que em geral as outras culturas, e aí tanto faz, tanto a canadense, quanto a moçambicana, com dificuldade de atender”*.

Ao abordarem a questão pela característica pessoal do brasileiro, como adiar decisões, agir com certa indisciplina e deixar as coisas para a última hora, houve concordância de que todas elas estão presentes nas relações diárias da organização, chegando até a causar problemas de reputação junto a americanos e alemães sobre a forma como os brasileiros lidam com a questão de atrasos e falta de objetividade. Um deles relatou que *“Nós até melhoramos do que era logo no início, mas no início, principalmente para os alemães, essa coisa de “nós precisamos dessa informação pra amanhã”, enviando no final do dia, deixava os alemães loucos”*.

Outros relatos foram feitos sobre a forma mais “relaxada” como os brasileiros lidam com compromissos com hora marcada e sobre a necessidade que têm de “fazer uma social” antes de começar uma reunião. Vários comentários versaram sobre esses hábitos, ou seja, *“Fala-se sobre o final de semana, como os filhos estão na escola, porque é a cultura brasileira, mais latina inclusive, de ter um social antes de entrar no “x” da questão. Os americanos e os alemães são mais pragmáticos”*.

Percebe-se, assim, que algumas manifestações oriundas do período colonial brasileiro permanecem no dia a dia das empresas, onde persiste a mistura das relações pessoais com as

relações de trabalho, conforme Freyre (1981) e Davel e Vasconcelos (1997).

O traço capacidade relacional foi o que recebeu a menor quantidade de menções nas entrevistas. Pode-se analisar que, para o momento atual de globalização dos negócios, talvez seja a característica da cultura brasileira menos impactante e diferenciadora. O traço parece se refletir, de acordo com os entrevistados, no perfil agregador do gestor típico das multinacionais pesquisadas, gerando um clima positivo de hospitalidade, flexibilidade de mobilização e bom relacionamento, o que contribui para o engajamento dos profissionais das sucursais na construção de projetos globais. Um dos relatos tocou esse ponto especificamente: *“Quando você olha o que aconteceu lá em Moçambique você vê claramente um poder de agregar, onde todo mundo se uniu e foi lá, levando boas práticas, compartilhando experiências, levando seu conhecimento, e formando pessoas que hoje lá estão”*.

Algumas práticas relacionadas ao paternalismo e a lealdade às pessoas (BARROS; PRATES, 1996), não foram reconhecidas pelos entrevistados como presentes na cultura organizacional, como por exemplo, a prática, comum no período pré-globalização, dos gestores levarem suas equipes junto ao serem transferidos para outras unidades. Apesar da alta tendência do brasileiro ao coletivismo (HOFSTEDE, 1991, 2000), nenhum dos entrevistados concordou com a assertiva colocada.

Também não houve concordância entre os entrevistados quanto à presença do paternalismo dificultando a implantação de processos de meritocracia. Algumas empresas já têm o processo implantado e consolidado e outras estão em processo de melhoria.

Por outro lado, a dificuldade do brasileiro em lidar com conflito, presente no traço capacidade relacional, continua bem viva nas empresas pesquisadas, materializando-se, principalmente, na hora dos gestores serem assertivos e pragmáticos ao darem algum *feedback* negativo nas oportunidades de avaliação de desempenho, como o fato relatado a seguir a respeito da ocorrência de ruídos na comunicação entre profissionais brasileiros e profissionais de outras nacionalidades: *“Se o feedback é positivo, “você fez bem pra caramba, gostei”, os brasileiros são ótimos em fazer isso, mas quando o feedback é construtivo aí o bicho pega, aí não acontece, porque o brasileiro acha que falou o que tinha que ter falado e o americano ou o alemão não ouviu a mesma coisa. A impressão que se tem é de que eles estavam em reuniões diferentes”*.

Alguns relatos confirmam a tendência do brasileiro de levar “a casa” para o trabalho conforme Damatta (2004), como o que segue: *“Brasileiro não sabe dar notícia ruim.(...) Minha hipótese é que a relação de trabalho aqui é muito mais relação entre as pessoas, é muito mais próxima, você sabe o nome do filho, o nome da mulher, aí você faz happy hour.*

Como é que você vai entrar numa sala e dizer assim: “olha, você está mal, se você repetir essa performance ano que vem você estará desligado...”?

As análises das entrevistas propiciaram obter um retrato mais próximo da realidade sobre os desafios enfrentados pelas multinacionais brasileiras em suas trajetórias de internacionalização sob o ponto de vista da cultura e da comunicação. O panorama encontrado foi a base para a construção do quadro comparativo entre os fundamentos teóricos e os resultados da pesquisa, além de um esquema conceitual para aplicação em futuros estudos acadêmicos ou de aplicação empresarial.

4.6 REFLEXÕES SOBRE CULTURA E COMUNICAÇÃO NAS MULTINACIONAIS CONTEMPORÂNEAS

O Quadro 16 organiza os principais achados obtidos pelas entrevistas realizadas nas áreas de Comunicação e Recursos Humanos das empresas que fizeram parte da amostra desta pesquisa, frente à base teórica principal usada como modelo.

<i>Modelos Teóricos de Relações Públicas e Comunicação Organizacional</i>	<i>Principais bases teóricas</i>	<i>Modelos de atuação global encontrados na pesquisa</i>
	Grunig (1992); Grunig, Grunig e Dozier (2002); Kunsch (2003, 2008, 2011, 2016); Farias (2009, 2011, 2016); Ferrari (2006, 2012, 2016); Grunig; Ferrari; França (2011); Nassar (2008); Sriramesh e Vercic (2012); Duarte e Monteiro (2009); Casali (2007); Putnam (2009)	

Empoderamento e atuação estratégica da Comunicação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Executivo de Comunicação Organizacional faz parte da coalização dominante - Planejamento da Comunicação segue o planejamento estratégico da empresa - Executivo de Comunicação Organizacional tem autonomia para tomada de decisão em Relações Públicas e Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Prática presente nas empresas - Prática presente nas empresas - Sim para assuntos de rotina da área. Em situações de crise ou de planejamento estratégico são feitas consultas internas.
Posição da Comunicação Organizacional dentro da estrutura da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interna e externa atuando de forma integrada na mesma estrutura hierárquica - Atua com mais independência se não estiver na estrutura de Marketing, RH ou Finanças 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura nem sempre encontrada. Varia de acordo com o foco do negócio. Integração vem de alinhamento de discurso e <i>timing</i> de comunicação. - As estruturas organizacionais seguem o foco do negócio. Comunicação pode dividir a estrutura com Marketing, integrar RH e Sustentabilidade ou estar inserida em <i>Corporate Affairs</i>.
Modelos de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> M1 – Divulgação M2 – Informação Pública M3 – Assimétrico de duas mãos M4 – Simétrico de duas mãos 	<ul style="list-style-type: none"> - Predominância do M2 e M3.
Paradigmas de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Paradigma simbólico-interpretativo x Paradigma de gestão comportamental estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Predominância do paradigma de gestão comportamental estratégica
Cultura organizacional participativa	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura interna participativa - Comunicação interna simétrica - Igualdade de condições de contratação de mulheres e minorias raciais e étnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiada pela existência de modelos de gestão global - Ainda no nível aspiracional. Evidência de planos para implantação de redes sociais internas para proporcionar o aumento da participação dos funcionários - Presença igual de mulheres atrelada ao setor de atuação. Evidência de projeto de diversidade em apenas uma empresa

Modelos teóricos para Estilo Brasileiro de Administrar	Bases teóricas	Manifestações do Estilo Brasileiro de Administrar encontradas na pesquisa
	Hofstede (1991, 2000); Barros e Prates (1996); Tanure (2007); Fleury (2003, 2007, 2012); Chu e Wood (2008); Chu (2010); Motta e Caldas (2007); Davel e Vasconcelos (1997); Alcadipani e Crubellate (2003)	
Concentração do poder	<ul style="list-style-type: none"> - Processo decisório claro e inequívoco - Desestímulo ao protagonismo e postura de espectador - Estruturas hierarquizadas, onde prevalece a alta distância do poder 	<ul style="list-style-type: none"> - Lado positivo do traço manifesto na existência de modelos organizacionais globais com regras e processos claros - Não percebido nas empresas - Percebido em empresas oriundas de gestão militar
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de adaptação e criatividade - Indisciplina, não cumprimento de prazos 	<ul style="list-style-type: none"> - Percebido como diferencial competitivo positivo - Não presente no nível da gestão organizacional, porém presente no nível dos comportamentos individuais
Capacidade relacional	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento, afetividade, facilidade de mobilização - Tendência a evitar conflito - Paternalismo e relações de lealdade 	<ul style="list-style-type: none"> - Percebido no nível organizacional e individual, colaborando para a integração cultural - Presente no nível comportamental individual. Diferença acentuada diante de culturas mais pragmáticas e assertivas - Não percebido

Quadro 16 – Resumo das análises e principais descobertas

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 16 nos ajuda a comparar a teoria que embasou a pesquisa com a percepção dos entrevistados sobre a influência da cultura nacional e dos processos de comunicação adotados pelas multinacionais brasileiras nos seus desafios de internacionalização e posicionamento global.

A metodologia empregada nas análises das entrevistas – roteiro estruturado em escala

Likert, que possibilitou graduar a opinião dos entrevistados, e a aplicação das técnicas de análise de conteúdo à transcrição das entrevistas - gerou a confiança necessária para as afirmações sobre o cenário encontrado.

O quadro permite visualizar em quais pontos a prática reforça a teoria e onde já se percebe um movimento evolutivo e diferenciado para atender as demandas das organizações que atuam no mercado competitivo global. Reforça e conduz o aprendizado para os pontos principais das análises, apoiando as reflexões para as considerações finais.

O que se pode antecipar é que a exposição internacional provocada pela globalização dos negócios demonstra que as multinacionais de grande porte, como as que fizeram parte da amostra desta pesquisa, têm à frente de seus departamentos de Comunicação e Recursos Humanos profissionais que já se encaixam nos novos paradigmas da contemporaneidade, desfazendo antigas práticas e crenças e se preparando para os novos desafios.

Além do que foi possível sintetizar no Quadro 16, surgiram outras informações interessantes nas entrevistas. Como por exemplo, a determinação de que a língua oficial empregada pelas empresas ser o inglês, juntamente com o português. No Banco Itaú a língua espanhola também é bastante usada, já que o banco conta com uma presença marcante em países da América Latina. O atendimento a dialetos ou línguas locais é feito pelas unidades internacionais sempre que algum conteúdo corporativo precisa chegar aos níveis mais operacionais da organização.

A questão do *global mindset* entre os gestores das organizações apareceu espontaneamente em algumas respostas. Alguns executivos entrevistados defendem que as empresas multinacionais devem ter em seus quadros profissionais que já tenham experiência internacional e que sejam abertos para o mundo. Ainda com relação ao *global mindset*, outro ponto colocado por alguns é a ‘virada de chave’ que as equipes necessitam fazer, na mesma proporção que a alta liderança já fez, conforme comentado por um dos entrevistados sobre a mentalidade ainda presente na empresa entre os brasileiros de se sentirem inferiores perante outros países: “*O que falta, que aí seria um ponto fraco, é as equipes conseguirem fazer essa virada e deixar de pensar que somos a empresa brasileira pedindo ajuda das filiais que estão fora*”.

O entendimento de que as diferenças culturais existem e devem ser respeitadas foi um ponto muito presente também nas respostas sobre as principais dificuldades enfrentadas pela empresa no relacionamento com funcionários de outras nacionalidades. Não só por parte dos brasileiros, mas também dos estrangeiros. Entende-se que as dificuldades colocadas pelos executivos das multinacionais esbarram nas questões do entendimento dos conceitos sobre

interculturalidade tratados no Capítulo 3.

Os aprendizados e principais conclusões levantadas serviram de base para a criação de um esquema conceitual de análise de processos de comunicação e manifestação da cultura brasileira que pode ser aplicado para futuros estudos ou como balizador comparativo para multinacionais brasileiras que pretendam atuar de forma global e intercultural.

4.7 ESQUEMA CONCEITUAL PARA O ALCANCE DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Uma organização é eficaz quando alcança os objetivos que estabelece para si mesma, em sintonia com o meio ambiente onde está inserida, adquirindo deste mesmo meio ambiente os recursos para suas atividades (GRUNIG, 1992; GRUNIG, FERRARI; FRANÇA, 2011). Ao longo da argumentação teórica vimos que a inserção das multinacionais brasileiras no mercado global suscitou um processo de revisão dos modelos domésticos de gestão e promoveu o desenvolvimento de uma visão mais global entre gerentes e empreendedores, levando as empresas a refletirem sobre seu próprio estilo e competências.

Como a proposta deste estudo foi analisar a influência e o papel dos aspectos da cultura brasileira e das práticas comunicacionais empregadas pelas multinacionais brasileiras em suas trajetórias de internacionalização, e com base nas inferências resultantes da pesquisa realizada com as cinco empresas que compuseram a amostra, apresentamos uma proposta de esquema conceitual que poderá contribuir para futuras análises e busca de caminhos para as empresas que já se internacionalizaram ou que estejam em processo de internacionalização. O esquema pode ser visualizado na Figura 9.

Figura 9 – Esquema conceitual aplicado às multinacionais brasileiras

Fonte: Elaborado pela autora

O esquema conceitual é fruto do aprendizado obtido com a revisão teórica e com a pesquisa realizada com as multinacionais brasileiras que aceitaram fazer parte da amostra. Os depoimentos sobre os padrões de comunicação empregados, a visão crítica dos profissionais entrevistados frente aos desafios de comunicar de forma a manter uma hegemonia cultural e empresarial de suas empresas, e ao mesmo tempo respeitar as diferenças culturais, agregando novos olhares e práticas para o aperfeiçoamento do modelo de comunicação, foram comparados às teorias empregadas para a realização deste trabalho.

Assim, este esquema tem o propósito de demonstrar as relações existentes entre a cultura nacional, a cultura organizacional e os processos de comunicação com vistas a apoiar as organizações multinacionais a alcançar seus objetivos no mundo global. O esquema tem o papel de demonstrar que as práticas de comunicação podem alavancar os modelos de gestão das multinacionais brasileiras, em sintonia com a cultura organizacional, no enfrentamento dos desafios para uma atuação global. Ou seja, visa elevar a comunicação para um patamar de gestão estratégica dessas organizações, mostrando também que é preciso considerar a cultura nacional e a cultura organizacional como fatores-chave para a obtenção de resultados positivos para os negócios das multinacionais brasileiras.

Conforme vimos ao longo deste trabalho, apoiados por diversos autores que tratam de entender e explicar a influência da cultura nacional e da cultura organizacional nas empresas contemporâneas, a cultura pode ser a maior vantagem competitiva de uma organização,

inclusive porque pode sustentar ou não a execução da sua estratégia. Por outro lado, a cultura de uma empresa também pode ser sua maior desvantagem competitiva caso não seja forte, hegemônica sem ser engessada, e não faça parte da “causa” maior de todas as pessoas que nela atuam ou que com ela se relacionem. Em sintonia com este pensamento, trazendo para a área de influência da Comunicação e das Relações Públicas, a simples divulgação de valores culturais corporativos, com o uso de técnicas de transmissão e persuasão, atuação considerada operacional pelos teóricos e práticos experientes, pode não ser eficaz para energizar a companhia e levar as pessoas a se sentirem parte dos desafios de internacionalização, tanto no Brasil quanto no exterior.

Portanto, é preciso ir além. Não se trata de tarefa fácil, porém é tarefa nobre e que engrandece o papel da comunicação como área que pode e deve ser considerada decisiva para que a cultura seja uma vantagem competitiva para as organizações multinacionais.

Analizando o esquema proposto, vemos que há uma inter-relação que se processa entre a forma como os traços culturais brasileiros se manifestam na cultura organizacional e os processos de comunicação empregados. Os traços culturais podem tornar a cultura organizacional mais ou menos apropriada para o alcance dos objetivos de negócios internacionais em diferentes países e culturas. Por seu turno, os processos de comunicação empregados pelas empresas acabam sofrendo influência, e ao mesmo tempo influenciam, o modelo organizacional adotado. Há uma relação simbiótica e de retroalimentação entre eles.

Empregar um modelo estratégico, simétrico e multicultural de comunicação significa implantar processos comunicacionais que ofereçam suporte ao modelo administrativo das multinacionais para atuarem em contextos internacionais com base em diretrizes claras e limites de adaptabilidade cultural definidos, gerando, assim, uma relação de integração positiva entre diferentes culturas. Para este fim contribui a presença do lado sol da cultura brasileira, onde prevalecem os traços positivos das características do estilo brasileiro de administrar: criatividade, adaptabilidade e clima aberto à gestão participativa. Conceitualmente falando, todo esse círculo virtuoso alavanca o posicionamento global das multinacionais brasileiras.

Assim, o esquema deixa claro que as correlações “lado sol” são as mais adequadas para as empresas que estejam em fase de aprendizado ou que pretendam se manter competitivas na esfera global, fortalecendo a cultura organizacional para adaptar-se aos diferentes cenários encontrados na relação com culturas nacionais diversas.

Por outro lado, ou mais especificamente, no lado sombra do esquema, práticas operacionais, monoculturais e assimétricas de comunicação estarão reforçando um

relacionamento ambíguo com as subsidiárias internacionais e falta de clareza de propósitos, gerando um clima de ausência de diretrizes matriciais, e criando um ambiente organizacional propício ao *laissez faire*, ou seja, espaço para atuação independente das subsidiárias, sem amarração identitária com as principais diretrizes da organização. Esse cenário prejudica o trabalho de construção de marca e reputação das empresas em nível global. Aqui também influenciam as manifestações do lado sombra da cultura nacional, como a indisciplina, e esperteza e a gestão autocrática. Nesse sentido, a multinacional se manteria atrelada a uma gestão com foco predominantemente local ou doméstico, o que não contribui para a sua eficácia no mundo competitivo global.

O esquema proposto tem o objetivo de orientar o comunicador que esteja à frente dos desafios de conduzir os processos comunicacionais com abrangência multicultural. Ao orientar-se pelo lado sol do esquema, o comunicador que atua ou precisar atuar em diferentes contextos estará se mostrando um consultor estrategista e tenderá a obter resultados positivos para a organização. O lado sombra poderá ser encarado como o modelo que não apoia o posicionamento global, mas que, por alguma circunstância, mantém a empresa atrelada a práticas culturais locais, o qual deve ser estudado à luz do momento vivido pela empresa em sua trajetória global.

Concluindo, o esquema elaborado é a contribuição prática do estudo realizado nas multinacionais brasileiras que fizeram parte da amostra, e como todo modelo, é a uma simplificação da realidade, a qual deve prevalecer em qualquer situação de tomada de decisão que envolva as práticas de comunicação adequadas ao modelo de gestão e objetivos estratégicos da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a revisão teórica sobre o fenômeno da globalização e seus impactos na trajetória de internacionalização das empresas multinacionais brasileiras e uma vez concluídas as análises dos dados obtidos por meio da pesquisa empírica, apresentamos as nossas considerações finais sobre a influência dos processos comunicacionais e do estilo brasileiro de administrar na gestão para o processo de internacionalização.

Consideramos que os objetivos da dissertação de mestrado foram atingidos, uma vez que foram identificados os impactos positivos e negativos da cultura brasileira e dos processos de comunicação para o alcance dos objetivos de internacionalização das multinacionais brasileiras, proporcionando, inclusive, a criação do esquema conceitual apresentado no Capítulo 4, fruto dos resultados encontrados na revisão teórica e na pesquisa de campo. Além disso, as análises dos dados contribuíram para revisar e atualizar os modelos teóricos de relações públicas, comunicação organizacional e do estilo brasileiro de administrar empregados no estudo, ao compará-los com os achados na pesquisa empírica (Quadro 16).

Nos últimos anos um grupo de empresas brasileiras iniciou movimento de internacionalização com ritmo constante e consistente nas suas ações. Entre essas organizações podemos citar as cinco melhores no *Ranking* 2015 da Fundação Dom Cabral²⁶, que foram melhor classificadas pelo número de países onde contam com subsidiárias. São elas: Andrade Gutierrez (37), Stefanini (33), WEG S.A. (29), Vale (25), Marco Polo (25) e Banco do Brasil (23). A maioria das empresas mencionadas iniciou o processo de internacionalização por meio dos países da América do Sul. Hoje, já operam praticamente em todos os continentes e são consideradas espelhos para as “novas entrantes tardias” nos negócios globais.

Entre as empresas que fizeram parte de nossa pesquisa, a Vale, por exemplo, apesar de ser uma empresa multinacional desde 1942, passou a enfrentar de fato os desafios para sobrepujar as dificuldades da internacionalização a partir de 2006 com a aquisição da Inco no Canadá. Enfrentou a barreira da língua e precisou revisar sua estrutura organizacional para se ajustar a culturas com menos níveis hierárquicos. Nos seus primeiros anos de internacionalização a Gerdau também se deparou com a necessidade de ajustes

²⁶ O *Ranking* 2015 da Fundação Dom Cabral fez parte da base para a obtenção da amostra para a pesquisa de campo

organizacionais, pois enfrentou difíceis negociações com os sindicatos dos trabalhadores em suas operações na América do Norte.

Por conta dessas e outras experiências iniciais, foi possível observar nas multinacionais pesquisadas que houve um aprendizado sobre o que seja lidar com diferentes culturas e fazer comunicação estratégica em ambientes multiculturais.

Sabemos que as multinacionais emergentes brasileiras que fizeram parte desta pesquisa - Braskem, Embraer, Itaú-Unibanco, Gerdau e Vale - podem ser consideradas, do ponto de vista do universo das empresas do país, *outliers*, pontos fora da curva. Elas já se destacavam pelo seu desempenho diferenciado no mercado interno e, desde os anos 1970, vinham buscando espaço nos mercados internacionais, notadamente via exportação. A partir do final dos anos 1980 e início dos anos 1990 iniciaram um novo ciclo, incluindo estratégias internacionais na agenda de seus dirigentes, como uma das condições fundamentais para o crescimento e o desenvolvimento sustentável. Mesmo admitindo que a posição privilegiada das empresas pesquisadas possa ter trazido algum viés para as análises, acreditamos, no entanto, que as reflexões geradas sejam relevantes para o universo das multinacionais brasileiras como um todo.

Partimos dos pressupostos teóricos de que as regras, normas e políticas de gestão organizacional da matriz criam uma hegemonia cultural interna, estreitando as diferenças culturais, admitindo-se mudanças de acordo com as condições locais de operação. Foi exatamente este o modelo encontrado na amostra pesquisada, fruto do aprendizado que tais empresas vêm tendo ao longo de suas trajetórias de internacionalização. São empresas que já podem ser consideradas inspiracionais e modeladoras para novas entrantes brasileiras na arena global pelas experiências acumuladas e pela maturidade internacional desenvolvida no dia a dia em contato com os novos paradigmas de atuação em negócios globais.

Isso significa dizer que, quando a organização desenvolve um modelo de gestão cultural forte e hegemônico sem ser engessado, está aberta, inclusive, para adaptar regras e padrões a culturas consideradas até mais tradicionais e locais do que o próprio estilo brasileiro de administrar. Este seria de fato o modelo inteligente de ação cultural brasileiro em algumas situações, quando a empresa demonstra saber atuar no padrão sol, no padrão sombra ou mesmo num padrão híbrido entre o sol e a sombra, de acordo com os modelos culturais encontrados em países culturalmente diferentes do Brasil.

O exercício de criar uma matriz de análise foi importante porque permitiu visualizar a posição das empresas nos polos definidos - local/doméstico ou global - e transformar esses mesmos polos em categorias para o exercício seguinte de análise de conteúdo. As análises

revelaram quais são os principais agentes influenciadores comunicacionais e culturais para uma gestão global, respondendo ao objetivo principal do estudo sobre a influência da comunicação e da cultura nacional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras.

Para o exercício de análise de conteúdo observamos a necessidade de criação de uma nova categoria, denominada “em transição”, pois as narrativas obtidas nas entrevistas revelaram que a polarização “positivo/negativo” ou “sol/sombra” nem sempre se encaixa nas práticas que estão em andamento nas empresas estudadas, ou por estarem em período de transição entre o local e o global ou porque a adoção de um grau intermediário de atuação seja o mais adequado para equilibrar as diversas exigências de uma atuação global eficiente.

Identificamos, assim, a importância de incluirmos a posição “em transição” para todos os agentes influenciadores em nossas análises. Dessa forma, foi possível transformar aspectos intangíveis como cultura e comunicação em dados objetivos e comparáveis.

Esse esforço teve como objetivo responder a pergunta central de pesquisa “Quais são os impactos da cultura brasileira e dos processos de comunicação organizacional na trajetória de internacionalização das multinacionais brasileiras”?, assim como as questões secundárias:

- Os traços culturais brasileiros estudados (flexibilidade, capacidade relacional e concentração do poder) influenciam de forma positiva (lado sol) ou negativa (lado sombra) o posicionamento das multinacionais brasileiras como empresas globais?
- O estilo de gestão à brasileira colabora ou atrapalha para a integração cultural entre a matriz e as subsidiárias?
- Os processos de comunicação adotados pelas empresas estudadas facilitam ou dificultam a criação de um modelo de gestão global?
- Qual a influência da cultura organizacional das empresas para o estreitamento das diferenças culturais entre o Brasil e os demais países?

Com base na pesquisa de campo foi possível concluir que, de forma geral, a cultura brasileira e os processos de comunicação impactaram positivamente a trajetória de internacionalização das multinacionais brasileiras pesquisadas. As cinco empresas se posicionaram no quadrante global superior da matriz construída para a análise dos resultados advindos do roteiro estruturado, que avaliou a percepção dos entrevistados sobre os aspectos do estilo brasileiro de administrar em cruzamento com os processos de comunicação adotados. Além disso, as Tabelas 1 e 2 desenvolvidas com o uso da técnica de análise de

conteúdo sobre os depoimentos dos entrevistados mostraram haver maior incidência sobre as categorias “global” e “em transição”. Assim, o estudo nos mostrou que, por um lado, alguns conceitos da literatura especializada foram corroborados e, por outro, trouxeram reflexões que podem gerar aprofundamentos futuros para reforçar o conhecimento sobre as interfaces entre comunicação, relações públicas e cultura nacional e organizacional no contexto das empresas multinacionais em seus desafios diários de adaptação, ora a contextos altamente globalizados, ora a contextos onde atuar de acordo com as normas locais seja até mais adequado.

Diante dos resultados obtidos, reforçamos as principais conclusões decorrentes das informações colhidas que, combinadas entre si, nos deram uma visão mais clara sobre a influência da cultura nacional e das práticas de comunicação na trajetória de internacionalização das multinacionais brasileiras. Tais *insights* gerados por esta pesquisa podem servir como parâmetro de análise para as demais empresas multinacionais brasileiras:

- O traço cultural ‘concentração do poder’ manifestou-se predominantemente pelo seu lado sol, traduzindo-se na criação de padrões e práticas de gestão claros e hegemônicos. Isso significa que nas empresas que têm um modelo de gestão forte a concentração de poder não influi negativamente, mas sim, facilita o compartilhamento de práticas e políticas organizacionais, mantendo os propósitos da organização sob controle, e reduzindo a ambiguidade nos fluxos comunicacionais entre a sede brasileira e suas subsidiárias internacionais. A existência dessa coesão interna favorece a identidade corporativa e propicia parâmetros de adaptação a culturas locais.
- A prática do paternalismo e as manifestações de lealdade entre líderes e liderados, assim como a postura de espectador por parte dos subordinados nas relações internas, parecem ser comportamentos já abandonados por grandes empresas brasileiras multinacionais. Pode-se inferir que comportamentos dessa natureza não encontram mais espaço em organizações nas quais a concorrência por cargos e posições na estrutura organizacional passou a ser global, baseando-se mais na comprovada adequação do profissional ao cargo do que em relações de confiança pessoal. E também porque modelos de gestão forte impedem esses procedimentos negativos.
- O traço ‘flexibilidade’ é forte na sua manifestação de criatividade e alta capacidade de adaptação, fato que deve ser bastante explorado pelas empresas brasileiras como diferenciais competitivos frente às demais culturas de país. Já o lado sombra desse traço, ou seja, indisciplina e falta de compromisso com

prazos, estão ausentes dos modelos de gestão das empresas pesquisadas. Percebe-se que há o entendimento de que, para ser um *player* global, é preciso jogar o jogo da gestão em nível de igualdade com a concorrência internacional, o que pressupõe a adoção de processos rígidos, administráveis e confiáveis.

- O lado negativo da flexibilidade, conhecido como o “jeitinho brasileiro” permanece nas manifestações individuais e nas relações diárias da organização como a indisciplina do brasileiro quanto ao cumprimento de horário em reuniões e a prática de deixar as coisas para a última hora. Tais comportamentos não chegam a afetar as macro decisões e nem os resultados das empresas, porém geram algum desconforto no relacionamento com colegas de outros países de cultura mais pragmática.
- A ‘capacidade relacional’ apresenta-se como característica individual dos brasileiros pelo lado positivo. Assim como a flexibilidade, trata-se de um potencial a ser explorado como diferencial competitivo para as empresas brasileiras rumo a uma estratégia metanacional de atuação, por ser uma característica que ajuda a valorizar e a tirar proveito das diferenças geográficas e culturais. Segundo a literatura consultada, as empresas de base metanacional podem inovar de forma mais eficaz e com resultados superiores aos dos seus rivais que continuarem presos à própria nacionalidade. Esta análise, contudo, não foi objeto deste estudo por entendermos que as multinacionais brasileiras ainda não evoluíram para a base metanacional de gestão, porém indica que a cultura brasileira tem na capacidade relacional sua fortaleza para dar esse passo adiante, dentro da lógica do “pensar local e agir global”, típica de empresas que atuam no estilo metanacional.
- O lado negativo do traço capacidade relacional está presente nas manifestações individuais de aversão ao conflito e na dificuldade em dar *feedbacks* negativos quando necessário. São comportamentos que foram apontados como possíveis fontes de desconforto e desconfiança nas relações dos brasileiros com *stakeholders* de culturas mais pragmáticas.
- Foi constatado que atuar de acordo com o paradigma de gestão estratégica comportamental nos processos de comunicação é o caminho para uma atuação global simétrica da multinacional com seus diversos públicos. O empoderamento do setor de comunicação pela alta liderança e o alinhamento

entre o planejamento da comunicação com o da organização contribuem para essa finalidade.

- O setor de atuação da empresa exerce influência na definição das responsabilidades que devem ficar a cargo da comunicação. Para empresas que atuam em setores de maior exposição concorrencial, agregar as funções de comunicação e marketing numa mesma estrutura organizacional pode ser mais estratégico para atingir tanto os públicos de relacionamento institucional quanto comercial.
- O fato das atividades de comunicação interna e externa estarem juntas na estrutura organizacional não é condição única para a eficácia dos esforços comunicacionais. Mais importante do que essa condição é a existência de um ambiente organizacional interno que favoreça a sinergia e o trabalho compartilhado, dentro de uma lógica colaborativa entre a comunicação e os demais setores.
- O compartilhamento dos planos e produtos de comunicação com as equipes dos outros países, prática encontrada nas empresas pesquisadas, denota haver a consciência de que o etnocentrismo (como se o mundo fosse feito de nós e eles, e nós somos melhores do que eles) deve ser substituído pela prática da interculturalidade nas relações (respeito pela diversidade e busca de soluções comuns) como caminho de integração cultural.
- A prática da interculturalidade pode ser melhor trabalhada se estiver aliada ao modelo de comunicação simétrica de duas mãos nas relações internas e externas das empresas.

Tais *insights*, como dissemos, podem servir como parâmetros de análise para avaliar a adequação das práticas de comunicação adotadas pelas multinacionais brasileiras na arena global. A atuação internacional dessas empresas passa pela necessidade de incluir a “marca Brasil” em suas estratégias, uma vez que a imagem das empresas está vinculada à imagem do país e vice-versa. No período em que a pesquisa de campo foi realizada instalou-se no país uma grave crise econômica e política que alterou o rumo e o planejamento das empresas brasileiras e multinacionais. A credibilidade do país sofreu forte impacto negativo, gerado pela crise política e institucional envolvendo as investigações da Operação Lava Jato, que revelou esquemas de corrupção na relação entre a classe política e algumas multinacionais brasileiras. Saber lidar com o chamado “efeito Brasil” em momentos como o mencionado

torna-se relevante para as empresas que dependem de transações internacionais para se manterem vivas e rentáveis. Este cenário fortalece nossa crença sobre a importância do processo de comunicação na condução estratégica de situações dessa natureza.

Limitações e recomendações para estudos futuros

Um dos desafios ao se propor uma dissertação de mestrado é a definição de um recorte do universo de análise. Considerando-se que o objeto desse estudo são as multinacionais brasileiras, uma das limitações foi a definição da amostra. O *ranking* das multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral foi escolhido como a base mais indicada pela tradição com que a instituição vem realizando este levantamento desde 2006, e pela carência de informações de fonte governamental sobre este setor. O *ranking* da Fundação Dom Cabral pareceu-nos o mais adequado, apesar de elencar as empresas com os mais altos índices de internacionalização do país. Provavelmente, se a base da amostra fosse de empresas ainda no início do processo de internacionalização, o resultado poderia ter sido outro, conforme levantado no início deste capítulo.

Pelo fato de que este estudo nasceu do desejo de refletir sobre a cultura brasileira e o processo de comunicação como potenciais fatores para colaborar no posicionamento global das multinacionais brasileiras, outra limitação foi a escolha dos indicadores, tanto para a cultura brasileira quanto para o processo de comunicação. Limitamo-nos a aplicar no máximo três indicadores para cada aspecto devido à necessidade de recorte e foco para a análise.

Procuramos levantar os impactos da cultura brasileira e dos processos de comunicação adotados pelas multinacionais em seus processos de internacionalização abordando os principais executivos das áreas de Comunicação, Recursos Humanos e Cultura Organizacional das empresas pesquisadas por serem os profissionais mais capacitados para opinar e apresentar uma visão prática e crítica sobre as variáveis estudadas. No entanto, é importante ressaltar que as respostas obtidas podem ter apresentado um certo viés favorável aos processos por eles conduzidos.

Como recomendação para estudos futuros parece-nos interessante e oportuna a realização de pesquisas mais aprofundadas e abrangentes com o mesmo foco, incluindo respondentes de outras áreas das empresas estudadas e/ou pessoas que atuem nas unidades internacionais. O objetivo seria a obtenção de elementos que possam proporcionar dados

comparativos que enriqueçam as análises aqui realizadas. Novas descobertas poderão corroborar ou trazer novos elementos que possibilitem a revisão do sistema cultural brasileiro e dos princípios de atuação excelente em comunicação organizacional para melhor atenderem às realidades das multinacionais brasileiras do século XXI.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, F. J. (Coord.). **O indivíduo na organização**. Vol. II. São Paulo: Atlas, 1994.
- ALCADIPANI, R; CRUBELATTE, J. M. Cultura organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **ERA**, vol. 43, nº 2, Abr/Mai/Jun, 2003.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London; Thousand Oaks, Calif: Sage, 2002.
- BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas**. Revista de Ciências Sociais. V. 7, n.1, jan-jun, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRIO, A-B.E. **Manual de antropologia cultural**. Fundação Joaquim Nabuco. Recife: Editora Massangana, 1992.
- BARROS, B. T. de, PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARTLETT, C; GOSHAL, S. **Managing across borders**: the transnational solution. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BNDES, Revista do, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 65, dezembro de 2005.
- BORINI et al. The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49. n.3, p.253-265, jul/set.2009.
- BORINI, F.M. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122008-012232/>>. Acesso em: 17 abr.2016.

BRADLEY, K; LOWE, K; GIBSON, C. A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. **Journal of International Business Studies**, n. 37, p. 285-320, 2006.

BRAGA, José L. Os estudos de interface como espaço de construção do Campo Comunicação. In: **Contraponto** 10/11. Rio de Janeiro: UFF, 2004.

BUCKLEY, P; CASSON, M. The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, 40, p. 1563-1580, 2009.

_____. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CALDAS, Miguel. Conceptualizing Brazilian multiple and fluid cultural profiles. **Management Research**, v. 4, n. 3, p. 169-180, 2006.

CANCLINI, Nestor. **La globalización Imaginada**. Mexico: Paidós, 1999.

CASALI, A.M. Proposta de um modelo de análise do processo de comunicação organizacional a partir das proposições da "Escola de Montreal". **XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

CASANOVA, L. Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad. In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4. Rio de Janeiro: FGV, out-nov, 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAVES, Viviane. **A revolução cibernética: a nova cultura**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ebiapem2015/files/2015/10/gd5_viviane_chaves1.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2016.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1995.

CHU, R.A. **Modelo contemporâneo de gestão à brasileira**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHU, R.A.; WOOD JR., T. **Cultura Organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** Rio de Janeiro: RAP. v.45; n.5; p.969-991, 2008.

CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria – CNI. **Relatório dos investimentos brasileiros no exterior 2013**: recomendações de políticas públicas para o Brasil. Brasília: CNI, 2013.

CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria – CNI – SOBEET. **Internacionalização das empresas brasileiras**: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas. Brasília: CNI, 2012.

CUERVO- CAZURRA, A. Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs. **Journal of International Management**, n. 13, p. 258-277, 2007.

CUNHA, M.P.; CUNHA, J. V. **Globalization and the Dialectics of Managerial Knowledge**. Proceedings of the Internal Conference “Managerial Knowledge between Globalization and Local Contexts”. Roma, LUISS University, 2000.

CURVELLO, João José Azevedo. **O desvendar das culturas organizacionais**. In:

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DAMATTA, R. **O que é o Brasil?** Rio de Janeiro. Editora Rocco: 2004.

DAVEL, E.P.B; VASCONCELOS, J.G.M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma dimensão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In MOTTA, F; CALDAS, M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas: 1997.

DEETZ, S. **Transforming communication, transforming business**. Creskill/New Jersey/USA: Hampton Press, 1995.

_____. **Democracy in na age of corporate colonization**: developments in communication and the politics of everyday life. Albany/USA: State University of New York, 1992.

DESAFIOS do Desenvolvimento IPEA, 2006, ano 3, edição 22. Disponível em: http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2103:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 30 mar. 2015.

DICKEN, P. **Global shift**. New York: Guilford Press, 1998.

DOZ, Y; SANTOS, J; WILLIAMSON, P. **From global to metatational**: how companies win in the knowledge economy. Boston: Harvard University Press, 2001.

DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. e GRUNIG, J. **Manager’s guide to excellence in public relations and communication managenent**. Mahwaj: New Jersey, 1995.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In KUNSCH, M.K.K. **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

DUNNING, J. H. Some antecedents of internationalization theory. **Journal of International Business Studies**, 2003, p. 108-115.

_____. Toward an eclectic paradigm of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. II, n.I, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S.M. **Multinational enterprises and the global economy**, 2 ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

DURHAN, E. Cultura e ideologia. **Dados-** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 71-89, 1984.

FARIAS, L.A. **Opinião pública, mídias e organizações.** In: KUNSCH, MMK (Org.). **Comunicação organizacional estratégica.** São Paulo: Summus, 2016, p. 241-254.

_____. Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. In: FARIAS, L.A. (Org.). **Relações públicas estratégicas:** Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

_____. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In KUNSCH, M.K (Org.). **Comunicação Organizacional:** histórico, fundamentos e processos. v.1, 2ed., São Paulo: Editora Saraiva, 2011, p. 45-60.

_____. Relações públicas e sua função dialógica. **Organicom** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a.6, n. 10/11, p. 142-147, 2009.

FELDMAN, P. R. **Empresas latino-americanas:** oportunidades e ameaças no mundo globalizado. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FERRARI, M.A. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In MORA, C.P.; FERRARI, M.A. (Orgs.) **Comunicação, Interculturalidade e Organizações:** faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2015.

_____. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia.** Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília, Brasília:, 2012.

_____. **Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias.** In GRUNIG, J; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. 2. Ed. São Paulo: Difusão Editora: 2011.

_____. Teorias e estratégias de Relações Públicas. In: KUNSCH, MMK. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. As dimensões locais das Relações Públicas internacionais: teorias e paradigmas. **Organicom** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, a. 3, n 5, p. 85 – 95, 2º sem. 2006.

FERREIRA et al. **Culture in international business research: a bibliometric study in four top IB journals.** **Management Research:** The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, v. 12, n.1, 2014.

_____. Um estudo bibliométrico da contribuição de John Duning na pesquisa em negócios internacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios.** V. 15, n. 46, p. 56-75, jan/mar 2013.

FINURAS, Paulo. **Gestão Intercultural.** 2ª edição, Lisboa: Silabo, 2007.

FLORINI, D. E.; NETO, J.C. S. A internacionalização de empresas: um caso de sucesso no setor metalúrgico brasileiro. In COSTA, B. K; ALMEIDA, M.I.R. (Orgs.). **Estratégia Contemporânea: Internacionalização, Cenários e Redes**. Campinas: Akademia Editora, 2008.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. São Paulo: FGV Editora, 2012.

_____. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

_____. **Estratégias competitivas e competências essenciais**. Gestão e produção, v. 10, n, 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, MT; FISCHER, R.M. (Coord). **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FLEURY, M.T.L.; SHINYASHIKI, G; STEVANATO, L.A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In MOTTA, F; CALDAS, M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas: 1997.

FLEURY et al. Cultura e internacionalização de empresas – o caso Azaleia na China. In: VASCONCELLOS (Coord.). **Internacionalização, estratégia e estrutura**. O que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. In GRUNIG, J; FERRARI, M.A.; _____. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2011.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In MOTTA, F; CALDAS, M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas: 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2010.

_____. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1991.

FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL: Ranking das Multinacionais Brasileiras 2014, 2015.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed: 2005.

GODÓI, Elena; RIBEIRO, Anely. A contribuição das ciências da linguagem para o estudo da comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida K. (Org). **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. Vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L.A.; DOZIER, D.M. **Excellence in public relations and communication management: A study of communication management in three countries**. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

_____. (ed). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1994.

GRUNIG, J.E.; FERRARI,M.A; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. Edição, São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Fixando uma direção no novo ambiente global. In **Dominando os mercados globais**, IMD International, Amos Tuck School of Business, HEC Paris , Templeton College University of Oxford, São Paulo, Makron Books, 2001

GUBER, Rosana. **La etnografia: método, campo y reflexividad**. Buenos Aires: Norma, 2001.

GUILLEN,M; GARCIA-CANAL, E. **The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies**. Academy of Management Perspectives, 2009, p. 23-35.

HALL, E. **A dimensão oculta**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1977.

_____. **Beyond Culture**. New York, Anchor Press: Doubleday Garden, 1976.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2011.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada: inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HILL, Charles W.L. **Global business today**. 5. ed. New York; McGraw-Hill, 2008.

História da Braskem. Disponível em:<<https://www.braskem.com.br/historia>>. Acesso em: 4 julho.2016.

HOFSTEDE, G. **Culture´s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2nd. ed. London: Sage, Publications, 2000.

_____. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1991.

_____. **Culture´s consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE, G; MINKOV, M. **Cultures and Organizations**. 3ed. London: McGraw-Hill, 2010

HOUSE et al. **Culture, Leadership and Organizations**: The globe study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

HYMER, S.H. **The international operations of national firms**: a study of foreign direct investment, 1960. PhD Dissertation, published posthumously. Cambridge: The MIT Press, 1976.

IANNI, Octavio. **A sociedade global**. 4ª ed. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1996.

IGLESIAS, R; VEIGA, P. **Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro**. Relatório-09, Rio de Janeiro: BNDES , 2009.

JOHANSAN, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, 40, p. 1411-143, 2009

_____. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

_____. **The internationalization process of the firm**: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. Palgrave Macmillan Journal. **Journal of International Business Studies**, 1975.

JOLY, Allain. Alteridade: ser executivo no exterior. Tradução: Luciano dos Santos Gaino. In: CHANLAT, Jean-François (Coord). **O indivíduo na organização**: Dimensões esquecidas. São Paulo: Editora Atlas, 1996

KLUCKHOLN, F; STRODTBECK, F. **Variations in Value Orientations**. Evanston, IL: Row, Peterson, 1961.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

KUNSCH, M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, MMK (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**. São Paulo: Summus, 2016.

_____. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes**, v.8, n.2, p.35-61, São Paulo, jul/dez 2014.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In KUNSCH, M.K (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v.1, 2ed., São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

_____. (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a.

_____. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**. Ano 6. Edição Especial. Número 10/11: 2009b.

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M.K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LALL, Sanjaya. **The new multinationals: the spread of Third World enterprises**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1983.

LOUIS, M. Sourcing workplace cultures: Why, when and how. In: KILMAN, R. **Gaining control of corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

MATHEWS, J. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, n.23, p. 5-27, 2006.

MCCLEALAND, D. **The Achieving Society**. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ, 1961.

MARTINS, Ana Luiza. **História do Itaú Unibanco 90 anos**. Rio de Janeiro: Scriptorio, 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. Thousand Oaks: sage, 1996.

MORGAN, G; SMIRCICH, L. **The case for qualitative research**. Academy of Management Review, 5 (4), p. 491-500, 1980.

MOTTA, F; CALDAS, M. (Orgs). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

NASSAR, P. A comunicação e o desenvolvimento organizacional. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, MMK. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

OBSERVATÓRIO das multinacionais brasileiras - ESPM – Disponível em: <http://www2.espm.br/pesquisa/labs/observatorio-de-multinacionais-brasileiras>>. Acesso em: 10 fev. 2015; 30 mai.2016.

O ESTADO de São Paulo. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,gerdau-deve-investir-ate-us-20-bi-em-internacionalizacao,1591765_2/. Acesso em: 14 nov. 2014.

ORTIZ, Renato. **Mundialização: saberes e crenças**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

_____. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2000.

PENROSE, E.T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PERLMUTTER, H. V; HEENAN, D.A. **Multinational organization development**. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.,1979.

PETTIGREW, Andrew. A cultura das organizações é administrável? In FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

_____. On studying organizational cultures. **ASQ**, v. 24, dez.1979.

PORTAL Brasil. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/governo/conteudos-excedentes/agrupamento-brasil-russia-india-china-africa-do-sul-brics-1/blocos-politicos-e-economicos/agrupamento-brasil-russia-india-china-africa-do-sul-brics-1>>. Acesso em 02 abr. 2015.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n.6, p. 61-78, 1996.

_____. Competition in global industries: a conceptual framework. In PORTER, M (ed). **Competition in global industries**. Boston. Harvard Business School Press, 1986.

_____. **Competitive strategy**: technics for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard BusinessReview, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PUTNAM, Linda L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 43-67.

RAMAMURTI, R. What have we learned about emerging-market MNEs? In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging multinationals in emerging countries** (Eds). Cambridge University Press, 2009.

REIS, Germano Glufke. **Global mindset e fatores culturais**: influências nas competências de subsidiárias brasileiras no exterior. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02052012-200909/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

REIS, G.G.; PINTO, C.F. Mentalidade global e a atuação em mercados internacionais: as empresas brasileiras estão preparadas? In MOURA, C.P; FERRARI, M.A (Orgs). **Comunicação, Interculturalidade e Organizações**: faces e dimensões da contemporaneidade. Edipucrs: Porto Alegre, 2015.

REIS, M.C; COSTA, D. A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. In: FERREIRA, J. **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers: 2007, p. 55-67.

RELATÓRIO Anual 2014 da Embraer. Disponível em <<http://www.embraer.com.br/relatorioanual2014/index.html>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

RELATÓRIO de Desenvolvimento Humano. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/HDR/Relatorios-Desenvolvimento-Humano-Globais.aspx?indiceAccordion=2&li=li_RDHGlobais>. Acesso em: 28 mar. 2015.

Revista Forbes. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/listas/2015/09/10-empresas-brasileiras-que-fazem-muito-sucesso-no-exterior/#foto4>>. Acesso em: 02 abr. 2016

Revista Fortune 2015. Disponível em: www.fortune.com/fortune-500/. Acesso em: 21 abr. 2016.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In ROCHA, A (Org.). **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro, Ed. Mauad, 2003, p. 13-28.

RODRIGO ALSINA, Miguel. Elementos para una comunicaci3n intercultural. **Revista Cidob d'Affers Internacionals**, Barcelona, n. 36, p. 11-21, maio 1997.

RUGMAN, A. Multinacionais como lideran7as regionais. In **Dominando os mercados globais**, IMD International, Amos Tuck School of Business, HEC Paris, Templeton College University of Oxford, São Paulo, Makron Books, 2001

RUGMAN, A; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 237-250, 2001.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e lideran7a**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1984.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, Vol, 48 No. 1, 1999, p. 23-47.

_____. Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. In Kim, U., Triandis, H., Kagitcibasi, C., Choi, S-C and Yoon, G (Eds), **Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications**, Sage, Thousand Oaks, C.A, 1994.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organization culture. **The journal of Business Strategy**, v. 5, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational anlysis. **ASQ**, v. 28, n. 3, 1983.

SOUSA, Jorge Pedro. A auditoria da comunicação organizacional na perspectiva das Relações Públicas. In CESCO, Cleuza G. Gimenes (Org.). **Relações Públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

SRIRAMESH, K; VERCIC, D. Relações públicas e multiculturalidade: a sinergia no ambiente contemporâneo das organizações. **Revista Organicom**. Ano 11, nº 21, 2º sem. 2014.

_____. **Relaciones públicas globales: Teoría, investigación y práctica**. Barcelona: UOCPress, 2012.

SULL, Donald N. ESCOBARI, Martín E. **Sucesso Made In Brasil**. Os segredos das empresas brasileiras que dão certo. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SZAPIRO, M; ANDRADE, M. **Internacionalização de Arranjos e Sistemas de MPME**.

TANURE, B. Singularidades da gestão à brasileira?!. In BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p. 30-52.

_____. **Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TANURE, B.; DUARTE, R. (Orgs.) **Gestão internacional: o impacto da diversidade na gestão internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

TELLES, R. **Marketing Empresarial B2B**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

THE Hofstede Centre. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/>>. Acesso em: 18 mai.2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TROMPENAARS, A. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. 1st ed, London: Nicholas Brealey, 1993.

TROMPENAARS, A.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture:** understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey Publishing, 1998.

TYLOR, E. **Primitive culture, researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom**, 1871. E.book disponível em:
<https://play.google.com/books/reader?id=wslaAAAAcAAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=pt_BR&pg=GBS.PR8>. Acesso em: 07 mai.2015.

VALE: **nossa história**. Rio de Janeiro. Verso Brasil, 2012.

VALOR Econômico. Entrevista com Dani Rodrik, em de 4. Jul. 2008. Disponível em:
<<http://www.vermelho.org.br/noticia/37809-2>>. Acesso em: 5 mai. 2015.

VALOR Econômico. Ranking das 1.000 maiores 2015. Disponível em:
<<http://www.valor.com.br/valor1000/2015/ranking1000maiores>>. Acesso em: 31 mai.2016.

VERCIC, D.; GRUNIG, J.E.; GRUNIG, L. A. Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. In: H.M. Culbertson & N. Chen (eds). **International public relations: A comparative analysis** (p.31-66). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics** Vol. 80, Issue 2: 190-207, The MIT Press, 1966.

ANEXO A – RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2014 E 2015

Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1	Construtora Norberto Odebrecht	0,549
2	Gerdau	0,547
3	InterCement	0,539
4	Stefanini	0,537
5	Metalfrio	0,530
6	Magnesita	0,527
7	Marfrig	0,522
8	JBS	0,499
9	Artecola	0,397
10	IBOPE	0,390
11	Sabó	0,387
12	Tupy	0,375
13	Tavex Santista	0,369
14	Minerva Foods	0,343
15	Votorantim	0,339
16	DMS Logistics	0,320
17	OAS	0,305
18	BRF	0,293
19	Vale	0,290
20	Tigre	0,289
21	Andrade Gutierrez	0,284
22	WEG	0,281
23	Marcopolo	0,241
24	CZM	0,234
25	Embraer	0,227
26	Camil	0,217

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
27	Alpargatas	0,211
28	IndusParquet	0,206
29	Construtora Camargo Corrêa	0,201
30	Cia Providência	0,169
31	Indústrias Romi	0,157
32	Ci&T	0,152
33	Natura	0,145
34	Itaú-Unibanco	0,129
35	Agrale	0,116
36	Bematech	0,087
37	Petrobras	0,079
38	Banco do Brasil	0,076
39	Alusa	0,058
40	Ultrapar	0,054
41	Bradesco	0,042
42	M.Cassab	0,033
43	Randon	0,032
44	BRQ IT Services	0,029
45	TOTVS	0,028
46	MV Participações	0,017
47	Eliane	0,016
48	Grupo Seculus	0,014
49	Porto Seguro	0,010
50	Vivenda do Camarão	0,008
51	CEMIG	0,003
52	M. Dias Branco	0,001

Fonte: Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2014

Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

Posição	Empresa	Índice de internacionalização	Variação do índice 15/14
1	Fitesa	0,720
2	Construtora Norberto Odebrecht	0,644
3	InterCement	0,573
4	Gerdau	0,560
5	Stefanini	0,559
6	Marfrig	0,536
7	Artecola	0,521
8	Metalfrío	0,500
9	CZM	0,492
10	JBS	0,488
11	Magnesita	0,479
12	Minerva Foods	0,388
13	Votorantim Industrial	0,365
14	Tupy	0,361
15	Tavex/Santista	0,350
16	WEG	0,309
17	Tigre	0,304
18	Vale	0,273
19	Marcopolo	0,258
20	Embraer	0,256
21	Camil Alimentos	0,253
22	Indusparquet	0,218
23	Alpargatas	0,213
24	Vicunha Têxtil	0,205

Posição	Empresa	Índice de internacionalização	Variação do índice 15/14
25	Construtora Andrade Gutierrez	0,194	—
26	Indústrias Romi	0,184	▲
27	Construtora Camargo Corrêa	0,180	▼
28	Neogrid	0,173	▼
29	Natura	0,169	—
30	BRF	0,156	—
31	CI&T Software	0,140	—
32	Itaú-Unibanco	0,133	—
33	Agrale	0,118	—
34	Braskem	0,110	—
35	Petrobras	0,085	—
36	Klabin	0,081	—
37	Bematech	0,077	▼
38	Banco do Brasil	0,063	▼
39	Duratex	0,055	▲
40	Randon Implementos e Participações	0,044	▲
41	Ultrapar / Grupo Ultra	0,041	▼
42	Banco Bradesco	0,038	▼
43	TOTVS	0,027	—
44	Instituto Aquila de Gestão	0,027	▼
45	BRQ IT Services	0,019	▼
46	Eliane	0,015	—
47	MV	0,015	▲
48	Porto Seguro	0,010	—
49	CEMIG	0,003	—

Fonte: Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2015

APÊNDICE 1 – PESQUISA DE CAMPO – QUESTIONÁRIOS FECHADOS E QUESTIONÁRIOS SEMIESTRUTURADOS

1 Roteiro estruturado

1.1 Estilo Brasileiro de Administrar (Flexibilidade, Capacidade relacional, Concentração do poder) com distribuição das respostas por empresa

Assertivas		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Flexibilidade - Lado Sol	1- Assim que a empresa estabelece uma operação ou escritório em outro país busca adaptar as políticas de RH à cultura do país hospedeiro.				Vale Braskem Itaú	Gerdau Embraer
	2- Ao invés de apenas copiar boas práticas de gestão de suas subsidiárias, a empresa recria novos processos a partir das melhores práticas.	Itaú			Vale Braskem Embraer	Gerdau
	3- O Planejamento da empresa costuma ser de curto prazo, provando ser um instrumento útil para se evitar maiores riscos no longo prazo.	Vale			Gerdau Braskem Itaú	Embraer
Flexibilidade - Lado Sombra	4- O fator "mão de obra mais barata" é um dos fatores que influenciam a decisão de atuação em outro país.	Vale Gerdau Braskem Itaú Embraer				
	5- Os gestores da empresa apresentam dificuldade para cumprir prazos acordados com seus pares de outros países.	Vale	Gerdau Itaú		Embraer	Braskem
	6- São comuns as decisões de impacto organizacional de última hora, impactando o planejamento das áreas e tornando urgentes ações que poderiam ter sido realizadas de forma planejada.	Gerdau	Itaú	Embraer	Vale	Braskem

Assertivas		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Capacidade Relacional – Lado Sol	7- Os brasileiros costumam criar um clima de cooperação nas relações com os profissionais das subsidiárias no exterior.				Vale Braskem	Gerdau Itaú Embraer
	8- Os gestores da organização podem contar com a adesão e o comprometimento dos profissionais de outros países em projetos estratégicos de forma natural.		Itaú	Embraer	Vale Braskem	Gerdau
	9- Normalmente os brasileiros são bem recebidos pelas equipes das unidades no exterior.				Vale Gerdau Embraer	Braskem Itaú
Capacidade Relacional – Lado Sombra	10- Nas avaliações de desempenho percebe-se que há uma dificuldade por parte dos líderes de dar <i>feedback</i> aos seus liderados e dos empregados de aceitar o feedback.			Gerdau	Vale Braskem Embraer	Itaú
	11- É comum gestores levarem suas equipes junto quando são transferidos para outra unidade.	Gerdau Braskem	Vale Itaú Embraer			
	12- É difícil implantar processos de meritocracia e promoção na empresa baseados exclusivamente no cumprimento de metas e na entrega de resultados.	Braskem	Vale Gerdau	Embraer	Itaú	
Concentração do Poder Lado Sol	13- A centralização das decisões em nível global na matriz brasileira contribui para a coesão organizacional no relacionamento com as subsidiárias.	Gerdau	Braskem Embraer	Itaú	Vale	

Assertivas		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Concentração do Poder Lado Sol	14- Os gestores costumam ter respostas precisas para as questões colocadas por seus subordinados.		Embraer	Gerdau Braskem	Vale Itaú	
	15- As orientações sobre os processos organizacionais são passadas a todas as subsidiárias sem questionamentos por parte das mesmas (existe comprometimento e entendimento da cultura organizacional da empresa)	Gerdau Itaú		Embraer	Braskem	Vale
Concentração do Poder Lado Sombra	16- As equipes demonstram pouca autonomia e baixa proatividade.	Vale Gerdau Braskem Itaú	Embraer			
	17- Percebe-se uma relação de medo e pouco espaço para o diálogo nas relações entre líderes e liderados.		Gerdau Braskem Itaú Embraer		Vale	
	18- Os gestores brasileiros têm dificuldade na gestão de equipes em países onde a concentração de poder seja mais baixa do que no Brasil.		Gerdau Braskem Itaú Embraer		Vale	

1.2 Práticas de Comunicação (Teoria de Excelência em Relações Públicas) com distribuição das respostas por empresa

Assertivas		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Neutro	4 Concordo	5 Concordo totalmente
Princípio nº 2 – Empoderamento da Comunicação Organizacional	1- O executivo de Comunicação Organizacional é membro da alta liderança ou se reporta diretamente aos executivos que pertencem à coalizão dominante.					Vale Gerdau Itaú Braskem Embraer
	2- Os objetivos estratégicos da Comunicação Organizacional estão relacionados aos objetivos estratégicos gerais da organização.					Vale Gerdau Itaú Braskem Embraer
	3- O executivo de Comunicação Organizacional tem liberdade para tomar decisões a respeito de problemas de RP sem necessitar de autorização dos demais dirigentes da organização.				Vale Gerdau Braskem Embraer	Itaú
Princípio nº 7 – Comunicação como função gerencial independente	4- O departamento de Comunicação Organizacional atua separadamente do departamento de Marketing, RH ou Finanças.	Embraer				Vale Gerdau Itaú Braskem
	5- O departamento de Comunicação costuma contratar agências externas de RP e/ou equipes de comunicação nos países em que opera.		Embraer	Braskem		Vale Gerdau Itaú
	6- O departamento de Comunicação gerencia todos os programas de RP (interno e externo) de forma integrada			Gerdau Itaú Embraer	Braskem	Vale
Princípio nº 10 – Cultura organizacional participativa	7- A cultura da empresa é de natureza participativa.		Embraer		Vale Itaú	Gerdau Braskem
	8- Os funcionários se engajam na comunicação interna de forma simétrica.			Itaú Embraer	Vale Braskem	Gerdau
	9- Existe igualdade de condições de contratação de mulheres e minorias raciais e étnicas.				Gerdau Braskem Embraer	Vale Itaú

2 Roteiro semiestruturado

2.1. Estilo Brasileiro de Administrar

1) Que características são mais predominantes entre os gestores da Vale em termos de liderança/centralização do poder/relacionamento com os subordinados? – Marcar até três:

- a) Autoritarismo
- b) Paternalismo
- c) Centralização das decisões
- d) Perfil agregador
- e) Laissez-Faire
- f) Outro

2) A empresa aplica algum instrumento de avaliação de desempenho de funcionários fora do Brasil? Caso sim, quais os pontos em comum com os brasileiros e quais os diferentes com relação às seguintes características culturais?

Características da Cultura	Brasil x Outro país Semelhanças (definir o país)	Brasil x Outro país Diferenças (definir país)
Flexibilidade		
Concentração do poder		
Capacidade relacional		

3) As políticas de RH adotadas pela empresa são globais? Há diferenças entre os países?

4) Há políticas específicas para algumas sucursais? Poderia dar exemplos?

5) Qual o nível de autonomia das subsidiárias com relação à gestão dos recursos humanos locais? (Contratação/Demissão; Treinamento/Promoção etc.)

6) Os profissionais de comunicação da matriz atuam como uma equipe global com frequente interação entre a matriz e os comunicadores locais?

7) As ideias e soluções adotadas pelo departamento de RH vêm da sede apenas ou existe a participação de funcionários locais?

8) A matriz se preocupa com as diferenças de cultura dos países onde as subsidiárias estão localizadas? Exemplos.

9) Existe alguma preparação para a expatriação dos executivos que vão para outros países para exercer cargos estratégicos?

10) Desde que a empresa iniciou seu movimento de internacionalização até agora, houve alguma mudança no modelo de gestão de pessoas tanto no Brasil quanto em outros países?

11) Os conteúdos desenvolvidos pela matriz são customizados para as subsidiárias ou apenas traduzidos? Ou são produzidos localmente?

12) Qual a língua oficial da empresa na relação com as subsidiárias? Há dificuldade com dialetos?

13) Quais as principais dificuldades (pessoais/profissionais) enfrentadas pela empresa no relacionamento com os funcionários de outras nacionalidades?

14) O que a empresa faz que a diferencia das demais empresas multinacionais brasileiras no relacionamento com diferentes culturas?

2.2. Práticas de Comunicação

- 1) Qual o estilo dos conteúdos comunicacionais e a forma de relacionamento com os públicos da empresa?
 - a) Paradigma simbólico-interpretativo (atuação tática com o objetivo de proteger a organização de seus *stakeholders*) ou
 - b) Paradigma de gestão comportamental estratégica (atuação de vinculação estratégica com os *stakeholders*)
- 2) Os públicos de relacionamento exercem alguma influência no processo decisório da empresa?
- 3) O departamento de comunicação se ocupa de atividades relacionadas a pesquisa e consulta aos públicos estratégicos da organização (governo, comunidade, funcionários, opinião pública, etc)?
- 4) Qual o modelo de comunicação adotado? Políticas, procedimentos, identidade visual, budget centralizados na matriz ou descentralizados?

Modelos de comunicação:

- Reativo – (simbólico-interpretativo)
- Pró-ativo (gestão comportamental)

M1 (agência de imprensa/divulgação), M2 (informação pública/ publicidade / mão única)
M3 (assimétrico de duas mãos) ou M4 (simétrico de duas
mãos/pesquisa/dialógico/compreensão)

5) O que mudou na empresa (gestão/comunicação/produção etc) desde que ela iniciou o movimento de internacionalização?

6) Qual o principal instrumento de integração com as subsidiárias usado pelo depto de Comunicação? – Face a face? Impressos? / Rede interna? / Reuniões?

7) Qual o ponto forte e o ponto fraco da empresa com relação à internacionalização? Como se situa a cultura organizacional nesse sentido?

8) A empresa tem alcançado sucesso em seus objetivos estratégicos de internacionalização? Cite exemplos – Ponto de vista econômico, de marca e de estrutura organizacional.

9) Os materiais de comunicação são customizados para as outros países? Como é essa customização?

10) Quais são os objetivos estratégicos da empresa? Até que ponto a atuação da Comunicação Organizacional contribui para o alcance desses objetivos – Financeiro/Marca/Desempenho organizacional?

11) Você considera que a área de Comunicação desempenha papel estratégico para o alcance dos objetivos de internacionalização da empresa? Por quê?

APÊNDICE 2 – BREVE HISTÓRICO DAS MULTINACIONAIS QUE FIZERAM PARTE DA AMOSTRA

1. Braskem – em sintonia com o contexto competitivo internacional

A Braskem foi constituída em agosto de 2002, pela integração de seis empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani: Copene, OPP, Trikem, Nitrocarbono, Proppet e Polialden. Naquele ano a Odebrecht adquiriu o controle da Petroquímica do Nordeste (Copene), fundada em 1972. A Copene era a central de matérias-primas do polo petroquímico de Camaçari, no estado da Bahia.

A Odebrecht, tradicional multinacional brasileira focada no setor de construção civil, iniciou suas atividades no setor petroquímico em 1979 ao adquirir 33% de participação acionária da Companhia Petroquímica de Camaçari (CPC), produtora de PVC.

Segundo dados da empresa¹, a Braskem é hoje a maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas, líder mundial na produção de biopolímeros e maior produtora de polipropileno nos Estados Unidos. Sua produção é focada nas resinas polietileno (PE), polipropileno (PP) e policloreto de vinila (PVC), além de insumos básicos como eteno, propeno, butadieno, benzeno, tolueno, cloro, soda e solventes, entre outros. Atualmente a empresa também inclui em seu portfólio de produtos o polietileno verde, produzido a partir do etanol de cana-de-açúcar, de origem 100% renovável.

O desenvolvimento do setor petroquímico no Brasil

No Brasil, a indústria petroquímica foi desenvolvida a partir de um modelo tripartite. Nos anos 1970, o governo quis estimular a indústria petroquímica no Brasil e para isso formou um modelo de negócio composto por uma empresa estrangeira que importava *know-how* e tecnologia, pela Petrobras e por outra empresa de capital privado nacional. Este era o modelo tripartite. Para cada empresa do setor havia esses três atores fazendo essa combinação. A Petrobras era tida como a “empresa-mãe” da petroquímica brasileira e, além de fornecer as principais matérias-primas para o setor, tinha um papel estratégico no fortalecimento da cadeia produtiva como um todo e na definição de políticas e projetos para o setor. A estatal atuou como força propulsora para a instalação das segunda e terceira gerações da cadeia de plástico no Brasil e, consequentemente, dos complexos petroquímicos.

O modelo tripartite começou a dar os primeiros sinais de esgotamento a partir da segunda metade da década de 1980. Alguns fatores contribuíram para isso, como a privatização de

¹ Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/historia>>, Acesso em: 4 jul.2016.

parte da Petroquisa no início dos anos 1990, trazendo desconforto e indefinição ao empresariado brasileiro, uma vez que o Estado, até então norteador do setor petroquímico por meio da Petrobras, passou a concentrar seus recursos na área de exploração e produção de petróleo e se manteve fora dos negócios petroquímicos até o início dos anos 2000.

Assim, a Braskem foi criada a partir da junção de diversos ativos na área petroquímica que a Odebrecht foi adquirindo ao longo de 30 anos. A Odebrecht entrou sendo o braço de capital nacional no modelo tripartite e acabou juntando participações. Com a saída dos outros atores, foi assumindo o controle das pequenas empresas na época, realizando fusões, e isso foi ocorrendo ao longo dos anos, até o começo dos anos 2000, com a privatização do polo petroquímico da Bahia, que era a Copene, em Camaçari. Com a compra da Copene a Odebrecht decidiu juntar todos esses ativos que ela tinha embaixo de uma empresa única que era a Braskem. Isso foi em 2002. Hoje os dois principais sócios são Odebrecht e Petrobras e a Odebrecht como sócio controlador porque tem maioria das ações.

O processo de internacionalização

A empresa iniciou sua trajetória internacional como exportadora logo após sua criação. Em 2003 já exportava para mais de 40 países. De acordo com Fleury e Fleury (2012, p. 268), em 2007 as exportações somaram US\$ 2,3 bilhões, valor que correspondia a 24% da receita líquida obtida naquele ano, sendo que os principais destinos das exportações da Braskem eram a América do Norte, América do Sul e Europa. Em 2006, devido ao aumento das exportações, a empresa investiu na criação de escritórios de vendas e em estratégias de distribuição na Europa, Estados Unidos e América do Sul (Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile).

Em 2010 dá um importante passo no mercado com a aquisição da Quattor, agregando competitividade à empresa no cenário de desafios globais pois fez dobrar a empresa de tamanho no Brasil, consolidando o setor petroquímico no país. Ainda nesse mesmo ano a Braskem iniciou seu processo de internacionalização com a aquisição de ativos de polipropileno da Sunoco Chemicals, nos Estados Unidos, tornando-se uma das maiores produtoras de resinas daquele país.

A empresa dá prosseguimento ao processo de internacionalização com a aquisição dos ativos de polipropileno da Down Química nos Estados Unidos e na Alemanha em 2011, incorporando duas fábricas em cada um desses países. Com isso a Braskem passa a ser a líder na produção de polipropileno nos Estados Unidos e biopolímeros em todo o mundo.

Perfil atual e presença internacional

Dados obtidos no website da empresa atestam que a Braskem é a única petroquímica integrada de primeira e segunda geração de resinas termoplásticas no Brasil. Isso se traduz em vantagens competitivas, como escala de produção e eficiência operacional.

A primeira geração produz os petroquímicos básicos como eteno e propeno a partir da nafta, do gás natural e do etano. Esses compostos são fundamentais para a segunda geração, que envolve a fabricação de resinas termoplásticas (PE, PP e PVC), utilizadas posteriormente pela terceira geração, as empresas de transformação.

As unidades da Braskem estão presentes no Brasil, nos Estados Unidos, no México e na Alemanha. São ao todo 40 unidades industriais, sendo 29 no Brasil, nos estados de Alagoas, Bahia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. No exterior, são cinco nos Estados Unidos, duas na Alemanha e quatro no México. A empresa conta com cerca de 8.000 funcionários. Desse total, aproximadamente 1.500 atuam no exterior. A Braskem produz mais de 16 milhões de toneladas de resinas termoplásticas e outros produtos petroquímicos por ano. A empresa é ainda a maior produtora mundial de biopolímeros, através de sua planta de PE Verde, que possui capacidade de produção anual de 200 mil toneladas de polietileno a partir de etanol de cana-de-açúcar. Em 2014 a empresa apresentou receita líquida de R\$ 46 bilhões.

Em abril de 2016, a empresa começou a operar o complexo petroquímico integrado no México que inclui uma craqueadora com base em eteno e três plantas integradas de polietileno com capacidade combinada de 1,05 milhão de toneladas por ano. Desenvolvido em *joint venture* com o grupo mexicano Idesa, o projeto irá aumentar a participação de gás na matriz de matéria-prima da companhia, fortalecendo sua competitividade no mercado internacional. Segundo um dos entrevistados, o complexo integrado do México foi o maior passo de internacionalização da empresa até agora. Trata-se de uma *greenfield*, construída pela própria Braskem por meio da Odebrecht.

2. Embraer – uma empresa que já nasceu global

A Embraer foi fundada em 1969, resultado de uma velha aspiração brasileira de montar uma forte indústria aeronáutica local. Foi criada como uma empresa estatal, vinculada ao Ministério da Aeronáutica. É uma empresa de caráter internacional desde sua criação, uma vez que aviões são, naturalmente, produtos para mercados internacionais. “A Embraer nasceu em 1969, do sonho de criar uma empresa capacitada a projetar, desenvolver e entregar aviões. Acabou ganhando uma dimensão internacional e hoje é uma das empresas mais reconhecidas do mundo em seu campo de atuação” (entrevista concedida pelo então presidente da Embraer,

Frederico Curado² à Revista Forbes, edição de 10 de setembro de 2015). A Embraer foi uma das 10 empresas que fazem sucesso no exterior listadas pela Forbes em 2015.³

A empresa lançou três produtos em 1970: um avião de passageiros (Bandeirante), uma aeronave para pulverização de lavouras (Ipanema) e um jato de treinamento (Xavante). O avião regional Bandeirante era um turboélice não pressurizado desenvolvido para o mercado interno. No entanto, ele teve sucesso no mercado norte-americano, onde, em 1982, ganhou 32% de *market share* no segmento de aviões de 10 a 20 lugares.

O governo brasileiro continuou a apoiar a Embraer entre 1974 e 1988. No final dos anos 1970, a empresa embarcou numa onda de exportações após conseguir a certificação do Bandeirante nos Estados Unidos, na França e no Reino Unido. Na década seguinte, a Embraer desenvolveu novos aviões de sucesso, o Brasília (turboélice pressurizado de dois motores, com capacidade para 30 passageiros), o jato AMX (criado em conjunto com empresas italianas), e um substituto do Bandeirante, batizado de CBA 123, que seria um transporte regional com 19 lugares, extremamente sofisticado do ponto de vista tecnológico. A Fábrica Militar de Aviones (Fama), da Argentina, foi parceira no negócio. No entanto, devido ao alto preço estimado para esse produto, não houve demanda; a Embraer teve de desistir do projeto e entrou em crise por falta de produtos. O número de empregados caiu de 12 mil para 2.500 no início dos anos 1990.

A privatização e o início da internacionalização

A Embraer foi privatizada em 1994 depois de amargar pesados prejuízos. Um consórcio liderado pelo banco Bozzano, Simonsen comprou o controle da empresa e focalizou-a na produção dos jatos regionais ERJ 135/140/145. Nos sete anos seguintes a empresa emergiu da insolvência com R\$ 3 bilhões em vendas em 2002 e uma participação de 40% no mercado mundial de jatos regionais.

Antes da privatização a Embraer era uma empresa orientada para a tecnologia. Após a privatização, quando a nova administração tomou posse, houve uma mudança radical na maneira de se fazer negócios, a partir da injeção de competências financeiras e de mercado. A nova orientação foi a de dar a mais absoluta prioridade ao projeto do ERJ 145, o novo jato da empresa de 50 lugares para atender o mercado norte-americano de pequenas empresas aéreas. Com este produto a Embraer sofria séria concorrência com a canadense Bombardier, que já

² Frederico Curado foi presidente da Embraer entre os anos de 2007 e 2016. Em julho de 2016, Paulo Cesar de Souza e Silva, até então vice-presidente-executivo para a Aviação Comercial, assumiu a presidência da companhia.

³ Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/listas/2015/09/10-empresas-brasileiras-que-fazem-muito-sucesso-no-externo/#foto4>>. Acesso em: 02 de abr. 2016.

tinha um produto na faixa do ERJ 145. Dessa forma, a Embraer passou a reforçar as relações com clientes, mudando o modelo de negócios e a cultura organizacional – de uma empresa orientada para tecnologia para uma empresa orientada para clientes e serviços.

Assim, abriu escritórios na Austrália (1997), na China (2000) e em Cingapura (2000), além de um novo centro de distribuição para atender os clientes americanos em Dallas, no Texas.

A partir daí, o enorme sucesso alcançado pela plataforma ERJ 145 e pelos E-Jets, a confirmação da presença definitiva da Embraer no mercado de jatos executivos com o lançamento das famílias Phenom, Legacy e do Lineage, bem como a expansão de suas operações no mercado de serviços aeronáuticos, estabeleceram bases sólidas para o futuro da empresa.

Com clientes em todo o mundo e importantes parceiros de renome internacional, a Embraer é hoje uma das maiores exportadoras brasileiras, com rico portfólio de produtos e serviços em suas quatro unidades de negócio: Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa & Segurança, e Sistemas.

Hoje, a Embraer é a terceira maior fabricante de jatos comerciais do mundo, atrás da Boeing e da Airbus. A distância da brasileira para a americana e a francesa é grande. Até porque sua maior aeronave é o Embraer 195, da ordem de 120 lugares, menor que o modelo mais compacto da Boeing. A empresa, no entanto, é líder mundial no segmento de jatos comerciais de 70 a 130 assentos, com cerca de 60% do mercado e 50% dos pedidos.

Para ganhar novos clientes, a segunda geração desse modelo terá de dois a 14 assentos a mais, dependendo do modelo. Com isso, sua venda anual de 95 a 100 aeronaves comerciais deverá subir. Isso não significa, no entanto, que a empresa passará a produzir aeronaves comerciais de grande porte. Já em aviação executiva, a Embraer é a quinta maior do globo, atrás da Gulfstream, Bombardier, Dassault Falcon e Cessna.

Rumo ao posicionamento global

Fleury e Fleury (2012) analisaram a trajetória da Embraer e comentam que no período anterior à privatização a Embraer, que na época operava sob baixa pressão e em contexto de relativa proteção e subsídio, desenvolveu localmente competências técnicas e produtivas bastante avançadas que, no entanto, vieram a gerar uma crise de rigidez. “O *turnaround* da empresa implicou o desenvolvimento de uma nova cultura e de novas competências organizacionais, de empresa orientada para o cliente, competente para trabalhar a questão financeira” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 253). Em 2012 a Embraer ainda não possuía

fábricas no exterior. Mesmo assim, segundo os autores, a empresa já podia ser vista como um caso de sucesso da internacionalização.

Algumas políticas adotadas após a privatização se mantêm até hoje e foram inseridas no modelo de gestão global, como o agressivo programa de participação nos lucros, que destinou ao corpo de empregados o equivalente a 25% dos dividendos pagos aos acionistas. Segundo um dos entrevistados durante a fase de coleta de dados primários, *“Essa é uma política da empresa, ela não abre mão, é a forma como ela apura lucro e como ela distribui esses lucros aos empregados. Isso está menos ligado à cultura de país e mais ligado à organização.”*

Em 2014, 79% de sua receita vieram das exportações, com 48% deste montante advindos da América do Norte. Apesar da diversificação dos negócios e mercados, os Estados Unidos se mantêm como principal comprador da fabricante brasileira. A partir de meados de 2016, toda fabricação do jato leve Phenom será centralizada nos Estados Unidos. O objetivo é ganhar escala ao invés de ter duas operações industriais não customizadas (até então, Brasil e Estados Unidos). O custo de produção é praticamente o mesmo nos dois países. A medida também visa liberar mais espaço nas plantas brasileiras para o desenvolvimento dos E-Jets de segunda geração, que demandam mais metros quadrados e mão de obra.

A representatividade do mercado internacional na receita é de cerca de 80%. Em 2014 a empresa contava com 19.000 funcionários (17.000 só no Brasil) e faturamento líquido de US\$ 6,3 bilhões, com vendas para mais de 70 países. Em termos de fábricas, a empresa conta com uma planta na China, em Harbin; nos Estados Unidos são duas na Flórida, sendo uma em Jacksonville e a outra em Melbourne. Em Jacksonville a Embraer fabrica o Super Tucano e em Melbourne a empresa produz os aviões executivos. Jacksonville tem dois anos e Melbourne um pouco mais, uns três, quatro anos. A Embraer conta também com uma planta de produção em Évora, Portugal.

Além do Brasil, a empresa está, portanto, presente nos Estados Unidos, na Irlanda, no Reino Unido, em Portugal, na Holanda, na França, nos Emirados Árabes Unidos, na China e em Cingapura, somando 10 países. Em fevereiro de 2016, a matriz global da empresa passou a concentrar todas as áreas de atuação global no escritório de São Paulo. Segundo informou um dos entrevistados durante a pesquisa de campo para esta dissertação, *“todas as funções de gestão global da companhia estão pela primeira vez consolidadas dentro desse escritório. São na faixa de 400 pessoas no total”*.

Ainda segundo os entrevistados, a Embraer está num processo de evolução cultural para deixar de ser uma empresa brasileira com presença mundial para ser uma empresa

genuinamente global. Quando o escritório da Holanda foi aberto, em meados de 2015, a primeira coisa que a Embraer fez foi ir à Holanda, conhecer, fazer benchmarking, conhecer as empresas, se situar, para depois ela implantar. Em termos de modelo de gestão, a empresa adota não mudar algumas práticas, como no caso do programa de remuneração variável, e flexibilizar outras, de acordo com a realidade do país. Hoje o escritório da Holanda é o *headquarter* da empresa na Europa. Antes era na França.

Consta no *Ranking FDC* das Multinacionais Brasileiras de 2015 que a Embraer iniciou o fornecimento do Super Tucano para a Força Aérea Americana em 2015 com montagem nos Estados Unidos por meio de *joint venture*. E em outro segmento de mercado, o Phenom 300 foi o jato executivo mais entregue no mundo em 2014, pelo segundo ano consecutivo.

3- Itaú-Unibanco

A história do Itaú-Unibanco

Em 2014, o Itaú Unibanco completou 90 anos, uma história marcada por empreendedorismo, inovação, foco no cliente e adaptação às mudanças e necessidades do país. Considera-se 27 de setembro de 1924 a data do nascimento da instituição que hoje se chama Itaú Unibanco. Foi quando a Casa Moreira Salles, de Poços de Caldas, Minas Gerais, recebeu a carta patente nº 272, expedida pelo governo federal, que lhe permitia funcionar como seção bancária, ou seja, correspondente de bancos importantes do estado. Já a história do Itaú começa em janeiro de 1945, quando Alfredo Egydio de Souza Aranha junto com seu sócio Aloysio Ramalho Foz, iniciam as operações na cidade de São Paulo do Banco Central de Crédito. Em meio a uma história envolvendo fusões e incorporações, sempre rumo ao crescimento, Alfredo Egydio, já no final dos anos 50, cansado e com a saúde debilitada, transmitiu a liderança do banco para seu sobrinho, Olavo Setubal, e o genro, Eudoro Villela.

A Casa Moreira Salles viria a ser o Unibanco. E o Banco Central de Crédito, o Itaú. Os dois juntos, a partir de 2008, se transformam numa única corporação.

Fundado em 1945, o Itaú logo deu início à sua trajetória de crescimento por meio de fusões e aquisições. Desde a década de 1980 o Itaú perseguia a liderança de mercado. Mas isso só foi possível devido ao acordo de fusão com o Unibanco, obtido em 2008. Com a operação, o banco resultante do negócio, o Itaú Unibanco, pulou à frente do ranking e, até hoje, mantém-se em primeiro lugar.

Assim, hoje, o Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil e um dos maiores da América Latina, com mais de 93.000 colaboradores e operações em 19 países das Américas, Ásia, Europa e Oriente Médio, cerca de 60 milhões de clientes e R\$ 1,3 trilhão de ativos.

Por meio dessa estrutura, a empresa atua hoje nos segmentos de banco de varejo e atacado, oferecendo produtos e serviços para pessoas físicas e jurídicas. Líder em vários segmentos como *private banking*, cartões e crédito consignado, o banco atua ainda em seguros, financiamento de imóveis e veículos, investimentos, *coporate* e *investment banking*.

Recentemente, o Itaú Unibanco chegou à primeira colocação da lista das empresas mais valiosas do Brasil. No levantamento feito por FORBES, que elege as 2000 empresas com maior valor de mercado em todo o mundo, o Itaú Unibanco chegou ao número 42 entre as grandes do planeta. A instituição, presente em 19 países, subiu quatro posições em relação a 2014 e passou a liderar o ranking brasileiro, com R\$ 1,3 trilhão de ativos.⁴

Atuação internacional

Dos 19 países nos quais o banco está presente, sete estão na América Latina. Na Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, atendendo ao varejo bancário, empresas, *corporate* e tesouraria, com foco principal nas atividades de banco comercial. No Peru, o banco conta com um escritório de representação das operações de *Corporate* e *Investment Banking* e, na Colômbia, o banco intensifica gradualmente sua atuação através de um banco de investimento e *corporate*. No México, o banco opera por meio de uma corretora e também no segmento *corporate* e *investment banking*.

Adicionalmente, está presente na Europa (Portugal, Reino Unido, Espanha, França, Alemanha e Suíça), nos EUA (Miami e Nova Iorque), Caribe (Ilhas Cayman e Bahamas), Oriente Médio (Dubai) e na Ásia (Hong Kong, Xangai e Tóquio), sobretudo em operações de clientes institucionais, banco de investimento, *corporate* e *private banking*.

Foco de atuação é na América Latina

O processo de internacionalização visou em primeira instância os países que tradicionalmente são os parceiros comerciais do Brasil: Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai. Mas estendeu-se para Colômbia e Peru.

A América Latina é a prioridade na expansão internacional devido à proximidade geográfica e cultural de seus países com o Brasil. O propósito do banco é ser reconhecido como o “banco da América Latina”, uma referência na região para todos os tipos de serviços financeiros prestados a pessoas físicas ou jurídicas.

⁴ Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/como-o-itaunibanco-tornou-se-a-empresa-de-maior-valor-de-mercado-do-brasil/>>. Acesso em: 05 jul.2016.

Em janeiro de 2014, o banco celebrou um contrato com o CorpBanca e seus controladores com o objetivo de realizar uma operação de fusão entre o Banco Itaú Chile e o CorpBanca. A transação criou uma importante plataforma para expansão e busca de novos negócios na região. No Chile, deverá permitir passar da 6ª para a 4ª posição no ranking de maiores bancos privados em termos de empréstimos (dados da Superintendência de Bancos e Instituições Financeiras - SBIF, novembro de 2014). E na Colômbia, permitirá entrar no varejo bancário do país.

O reconhecimento do banco como líder global ainda não é uma realidade entre os clientes. Um dos entrevistados comentou, inclusive, que estavam revendo uma estratégia de marketing definida anteriormente de fazer uma comunicação de massa internacional com o slogan “The global latin america bank” (“O banco global latino-americano”). Pesquisas posteriores realizadas com grandes clientes corporativos, *prospects*, academia, imprensa, etc demonstraram que os stakeholders não estavam percebendo a atuação global do banco, pois no mercado financeiro o sentido de global está ligado à presença global de fato.

Já para o banco, o sentido de global significava que *“ao dizer que é global, a gente queria dizer que eu consigo fazer você ir pra onde você quiser, meu cliente”*.(...) *“ Mas quando você fala “global”, na cabeça dele ele compara com HSBC, que está em tudo quanto é lugar. “Você não é igual ao HSBC, então como é que você está falando que é global”?*

O banco está presente na Europa e Estados Unidos com escritórios. Na Europa, inclusive, houve a transferência da sede bancária da instituição, inicialmente em Portugal, para Londres. Com agências bancárias somente nos países da América Latina.

Um outro entrevistado comentou que a trajetória de internacionalização do banco foi iniciada por meio das aquisições e fusões, ou seja, ao adquirir os ativos as operações no exterior foram incorporadas às operações do banco. Conforme comentou, *“A gente está aprendendo a ser matriz ainda aqui no Itaú-Unibanco. 90% dos nossos negócios são aqui no Brasil. (...) A gente é Brasil e tem uma operação relativamente pequena fora. (...) “A internacionalização vem de longa data, mas muito em função de aquisições”*.

Existe, no entanto, a visão estratégica orientando os negócios do banco que é a de, em 2020 ter 20 % dos ativos do banco vindos de fora do Brasil. Hoje esse número está em 11 ou 12%. A fusão com o CorpBanca no Chile é parte disso, já vai dar um salto bom na quantidade de ativos. A carteira de crédito do banco na América Latina também vai dar um salto grande rumo a esse objetivo estratégico.

4- Gerdau – foco no mercado internacional

A Gerdau é uma empresa centenária que iniciou suas operações em 1901, com a Fábrica de Pregos Pontas de Paris, pequena planta industrial que produzia cerca de 11 mil toneladas anuais de aço bruto, localizada na cidade de Porto Alegre (RS). Ingressou na indústria siderúrgica em 1948, com a aquisição da Siderúrgica Riograndense S.A. No período entre 1950 e 1980 a empresa se fortaleceu no mercado interno, e construiu, em 1971, a maior usina do Grupo, a Cosigua, no Rio de Janeiro, e, mais tarde, duas novas plantas, uma no Paraná e a outra no Ceará.

Hoje a Gerdau é líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços longos especiais do mundo. Possui operações industriais em 14 países – nas Américas, na Europa e na Ásia – as quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas por ano. É a maior recicladora da América Latina e, no mundo, transforma, anualmente, milhões de toneladas de sucata em aço, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável das regiões onde atua. Com mais de 110 mil acionistas, a Gerdau está listada nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri.

O processo de internacionalização

A Gerdau é uma das empresas brasileiras pioneiras na estratégia de crescimento por meio do processo de internacionalização. A etapa do investimento direto no exterior (IDE) do Grupo Gerdau inicia-se em 1980 através da aquisição de uma pequena planta fabril no Uruguai, a Siderúrgica Laisa. Essa experiência foi considerada um projeto-piloto que tinha como finalidade principal testar a capacidade de adaptação da empresa a outros mercados. Nessa estratégia de internacionalização, a empresa não percorreu as etapas descritas pela Escola de Uppsala (JOHANSAN; VAHLNE, 1977), mas passou diretamente de uma condição de exportadora para a realização de IDE. O esgotamento das oportunidades de crescimento no mercado interno foi um forte estímulo para a busca de mercados externos. Entretanto, esse movimento foi bastante tímido, no início, transcorrendo nove anos antes da próxima aquisição, desta vez na América do Norte. Em 1989 foi comprada a siderúrgica Courtice Steel, no Canadá, que hoje leva o nome de Gerdau Ameristeel. Mas, o objetivo de longo prazo, do ponto de vista estratégico, era o mercado siderúrgico dos Estados Unidos, para aumentar as possibilidades de crescimento e obter economias de escala.

Na década de 1990 ocorreram novas aquisições na América do Sul, com a compra da siderúrgica AZA, no Chile e a compra de parte do capital social da laminadora Sipar, na Argentina, da qual posteriormente, em 2005, assumiria seu controle. São mercados que se

assemelham ao mercado brasileiro, e, apesar da diferença de idioma, a distância psíquica é bem menor quando se compara com outras regiões do mundo. A experiência adquirida em termos de atuação internacional e a consolidação do Mercosul incentivaram a atuação regional.

Por ser uma fornecedora de produtos metálicos para a indústria de construção civil, o mercado local ficou pequeno para a Gerdau. No Brasil essa indústria ainda usa pouco das técnicas de construção metálica. O mesmo acontece com os demais países da América Latina.

Assim, os investimentos da Gerdau na América Latina significaram basicamente uma expansão de capacidade. Mas os investimentos na América do Norte, onde a construção é essencialmente metálica, significou um importante aprendizado para a empresa, que estava especialmente interessada no mercado americano. Seu processo de internacionalização deu preferência à compra de empresas em lugar de *joint venture*.

Entre 1989 e 1992 a companhia adquiriu quatro produtores de aço: Courtice Steel (Canadá), Indac e Aza (Chile) e Inlasa (Uruguai). Com exceção da empresa canadense, que era de tamanho médio, todas as outras foram siderúrgicas de pequeno porte.

Em 1999 a Gerdau entra nos Estados Unidos com a aquisição do controle da Ameristeel, a segunda maior produtora de vergalhões e terceira maior produtora de barras de aço nos Estados Unidos, que era também proprietária de quatro outras usinas no país. Em 2005 a Gerdau adquiriu unidades na Argentina e na Colômbia, e em 2006 deu seu primeiro passo para a produção de aço fora das Américas e fora do mercado de construção civil, quando adquiriu 40% do capital social da Corporación Sidenor S.A., maior produtora de aços especiais e uma das maiores fabricantes de forjados na Espanha. Ao fazê-lo a Gerdau passou a integrar a cadeia automotiva global, recebendo ainda uma participação de 58,0% na Aços Villares (Brasil).

Os anos de 2006 e 2007 também foram intensivos em aquisições no Peru, no México, na Venezuela e na República Dominicana, mas a operação de maior peso foi nos Estados Unidos, com a aquisição da Chaparral Steel por US\$ 4,2 bilhões. A Chaparral agrega uma nova linha de produtos – os chamados aços estruturais, como barras e perfis pesados – e de maior valor agregado que os tradicionais vergalhões, usados em obras na construção civil. E, em 2007, foi dado o primeiro passo para a conquista da Ásia, ao ter formado uma *joint-venture* com a empresa indiana Kalyani Steels.

Se o motivo da internacionalização não é apenas aumentar vendas ou lucros, mas também acessar informações, conhecimentos e habilidades necessários para progredir na curva de valor, então a empresa deve garantir que as suas unidades no estrangeiro

permaneçam intimamente ligadas ao núcleo do seu negócio. Para essa finalidade, a Gerdau, com base em sua experiência no Brasil e no exterior, construiu o Gerdau Business System, GBS. *“Esse sistema tem como finalidade codificar nossa cultura, experiência, práticas e sistemas de gestão, para operarmos como uma única organização em todas as frentes em que atuamos”*, relatou um dos executivos entrevistados.

A estratégia da Gerdau, um caso típico de internacionalização via expansão produtiva, difere da grande maioria das multinacionais brasileiras que procuram a internacionalização para implementar atividades comerciais e de distribuição. Frente ao seu segmento, a Gerdau conseguiu estabelecer um patamar diferenciado de desempenho em suas usinas, pela proximidade com a matéria-prima, critérios de logística e práticas de gestão alinhadas às melhores do mundo.

Segundo um dos entrevistados, a Gerdau hoje atua em 14 países. Praticamente em todas as Américas, salvo Equador e Paraguai, está presente no Uruguai, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no México, na República Dominicana, Guatemala, Estados Unidos e Canadá. Todas as usinas siderúrgicas da Gerdau no exterior contam com colaboradores com uniforme Gerdau, produzindo e vendendo o produto localmente. Opera também na Índia, onde passaram a produzir numa região próxima de Bangalore.

Em 23 de junho de 2016 a Gerdau formalizou a conclusão da venda da unidade produtora da Espanha. Segundo publicação de fato relevante em seu site⁵ a venda da operação está alinhada ao objetivo da Gerdau de focar em seus ativos com maior rentabilidade.

5- Vale – de Minas Gerais para o mundo

A Vale é uma mineradora multinacional brasileira e uma das maiores operadoras de logística do país. É a terceira maior empresa de mineração do mundo e também a maior produtora de minério de ferro e pelotas, matérias-primas essenciais para a fabricação de aço, e a segunda maior exploradora de níquel. A empresa também produz manganês, ferroliga, cobre, bauxita, potássio, caulim, alumina e alumínio. No setor de energia elétrica, a empresa participa em consórcios e atualmente opera nove usinas hidrelétricas.

A Vale foi criada em 1º de junho de 1942, para a exploração das minas de ferro na região de Itabira, no estado de Minas Gerais, no governo Getúlio Vargas. Hoje é uma empresa privada, de capital aberto, com sede no Rio de Janeiro. As empresas de operações da Vale

⁵ Disponível em: <<http://gerdau.infoinvest.com.br/ptb/7151/2016.06.23%20-%20Comunicado%20-%20Concluso%20da%20Venda%20Operao%20Espanha%20-%20PORT.pdf>>. Acesso em: 6.jul.2016.

eram concentradas em Minas Gerais. Em seu primeiro ano, a empresa produziu 40 mil toneladas de minério de ferro, quantidade equivalente à que hoje é embarcada por hora. Nos seus mais de 70 anos de história, a Vale produziu 5 bilhões de toneladas métricas de minério de ferro e hoje, presente nos cinco continentes, é líder na produção de minério de ferro e a maior produtora de níquel do mundo.

Em 1949 a Vale já era responsável por 80% das exportações brasileiras de minério de ferro. Em 1954 a Vale já havia mudado suas práticas comerciais no exterior, passando a fazer contatos diretos com as siderúrgicas, sem a intermediação dos *traders*. Inicialmente os compradoras mais importantes foram as usinas siderúrgicas americanas, mas em 1961 passaram a ser as alemãs. A partir de 1969 os japoneses passaram a ser os maiores clientes e parceiros econômicos. Por conta disso, a empresa passou a adotar o modelo japonês de gerenciamento, com especial destaque para os métodos de gestão da qualidade. Em 1974 era a maior exportadora de minério de ferro do mundo, detentora de 16% do mercado transoceânico do minério.

Em 1962 a Vale criou a subsidiária Vale do Rio Doce Navegação S.A. (Docenave), dessa forma integrando sua rede logística. A Docenave, empresa de navegação da Vale, criada em 1962 para levar parte do minério (40%) ao Japão, chegou a ser a terceira maior empresa de navegação graneleira do mundo. Para garantir agilidade e segurança no transporte do minério, a Vale tem uma rede de logística que integra minas, ferrovias, navios e portos. Conta com infraestrutura no Brasil, na Indonésia, em Moçambique, em Omã, nas Filipinas e na Argentina. A empresa tem hoje 10 mil quilômetros de ferrovias próprias e utiliza os maiores navios minereiros do mundo. Os Valemax têm capacidade de 400 mil toneladas – 2,3 vezes mais do que os tradicionais capesizes e emitem 35% menos CO₂ por tonelada de minério transportado.

Carajás, a joia da Vale

A mesma estrutura mina-ferrovia-porto foi desenvolvida para explorar a região de Carajás, a mais rica região em minerais do mundo e a maior operação da Vale, localizada no norte do Brasil, na Amazônia. O minério de Carajás é considerado o minério de ferro de melhor qualidade do mundo.

Para muitos analistas financeiros, trata-se da melhor mina de ferro do planeta, pois combina baixo custo de extração com a alta qualidade de seu ferro. É um ativo estratégico que vem impulsionando a companhia desde que ela começou a explorá-lo, em 1986.

Conforme registrado no livro Vale, Nossa História (2012, p. 160), reza a lenda que, durante visita à Serra dos Carajás (PA), Zhao Ziyang, primeiro-ministro da China entre os

anos de 1980 e 1987, disse aos geólogos da Vale (na época CVRD): “Seus antepassados devem ter agradado a Deus para que Ele lhes tenha dado tanto. Tenho inveja de vocês”.

Privatização e internacionalização

Quando foi privatizada, em 1997, no governo Fernando Henrique Cardoso (PSDB) a Vale produzia 114 milhões de toneladas/ano, nível que se manteve praticamente estável nos dois anos subsequentes à privatização. Logo após a privatização, entretanto, os lucros da empresa aumentaram consideravelmente.

A internacionalização da Vale foi consequência de um trabalho efetuado durante toda a sua trajetória. Com clientes em vários países, a empresa sempre foi exposta à competição internacional, o que a levou a uma busca contínua pela eficiência e competitividade, com foco na redução de custo e na qualidade de produtos. Mas o grande passo em direção à internacionalização foi dado em outubro de 2006 ao adquirir a canadense Inco, tornando-se a segunda maior empresa de mineração do mundo, atrás da anglo-australiana BHP Billiton. A empresa brasileira comprou 75,66% das ações ordinárias da Inco por cerca de 18 bilhões de dólares.

A partir de 29 de novembro de 2007, a marca e o nome de fantasia da empresa passaram a ser apenas Vale S.A, nome pelo qual sempre foi conhecida nas bolsas de valores, mas foi mantida a razão social original. Em 2008, a Companhia Vale do Rio Doce deixou de usar a sigla CVRD, passando a usar o nome Vale e se tornou a 33º maior empresa do mundo (de acordo com o *Financial Times* de 2008) é a maior do Brasil em volume de exportações, com quantidade superior à da Petrobras. As razões para a modificação poderiam estar resumidas em uma só palavra: globalização.

Dados do livro Vale Nossa História, publicado pela empresa em 2012, atestam que no momento de mudança da marca, a Vale era uma empresa que fecharia o ano de 2007 com um lucro líquido de US\$ 11,8 bilhões: “Àquela altura, a Vale estava presente em mais de 30 países e desenvolvia um extenso programa de pesquisa mineral, mantendo empreendimentos em 20 países do mundo” (Vale, Nossa História, p. 335). Em assembleia geral extraordinária de acionistas, ocorrida no dia 22 de maio de 2009, foi decidida a mudança de nome legal da empresa para Vale S.A.

Segundo Fleury e Fleury (2012) a estratégia desenvolvida pela Vale é excelência operacional. Os conceitos associados aos métodos de gestão são orientadores dos processos de gestão há cerca de 50 anos. Desde 1992 a Vale pratica o *total quality control* (TCC), com abrangência total. As certificações foram introduzidas a partir de 1990 por pressão da cadeia

de fornecimento da indústria automotiva. Mas a Vale foi a primeira empresa mineradora do mundo a implantar a certificação ambiental ISO 14000 em 1997.

Ainda de acordo com os autores, a busca por desenvolver processos cada vez mais em linha com o que de mais moderno existe no mundo, é um dos grandes desafios da Vale. “O desafio é aperfeiçoar as competências relacionadas à responsabilidade social corporativa (RSC). Este é um posicionamento que se consolidou em função das dificuldades na gestão de empreendimentos no exterior, especialmente a Inco, no Canadá”. (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 245). Os autores comentam ainda que essa é uma das grandes dificuldades para as multinacionais de países emergentes quando se estabelecem em países desenvolvidos, o que ocorreu com a Vale, por exemplo, quando começou a operar no Canadá.

De acordo com informações disponíveis no site da Vale⁶, a empresa está hoje presente na América do Sul (Brasil, Argentina, Chile, Paraguai e Peru), América do Norte (Estados Unidos e Canadá), Europa (Áustria, Suíça e Inglaterra), África e Oriente Médio (Malawi, Moçambique, Omã, Emirados Árabes e Zâmbia), Ásia e Oceania (Austrália, China, Índia, Indonésia, Japão, Malásia, Nova Caledônia, Filipinas, Singapura, Coreia do Sul e Taiwan). Ao todo são 30 unidades no exterior.

Conforme os entrevistados, apesar da Vale ser uma empresa multinacional desde 1942, ela passou a enfrentar de fato as dificuldades e desafios para sobrepujar as dificuldades dos estrangeiros a partir de 2006 com a aquisição da Inco no Canadá. Um dos entrevistados comentou: “*Ao lado da barreira da língua, já que nem todo mundo fala inglês aqui e lá fora as pessoas mal falam o português, há as questões ligadas às diferenças culturais, como o horário da reunião, a objetividade da reunião, o estilo, essas coisas*”. Some-se a isso a cultura organizacional, que precisou se ajustar a culturas com menos níveis hierárquicos como era a Vale, que veio de uma estrutura militar.

A Vale fechou o ano de 2014 com receita líquida de R\$ 88.275 bilhões e 76.531 funcionários próprios, sendo que destes, 16.766 atuam no exterior.

⁶ Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/en/aboutvale/across-world/pages/default.aspx>>, Acesso em 10.jul.2016.