

O Aqui e o Ali da Cultura Regional em Práticas de Gestão: A Expansão Organizacional de um Grupo Varejista de Autopeças.

JOSE LINDENBERG JULIÃO XAVIER FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
lindenberg.xavier@ufpe.br

JEFFERSON LINDBERGHT DE SOUSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
jff.lindberght@uol.com

HENRIQUE MUZZIO
hmuzzio@gvmail.br

FERNANDO GOMES DE PAIVA JÚNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
fernando.paivajr@gmail.com

Área temática:

Estudos Organizacionais.

Título do Trabalho:

O Aqui e o Ali da Cultura Regional em Práticas de Gestão: A Expansão Organizacional de um Grupo Varejista de Autopeças

RESUMO

Admitindo que a cultura regional não se limita a questões político-geográficas, este estudo se presta a analisar uma expansão territorial e os efeitos da cultura regional nas estruturas e práticas administrativas de um grupo pernambucano de varejo de autopeças, tendo como questão central da pesquisa Qual a influência da cultura regional no processo de expansão de um negócio familiar?, deste modo este estudo é guiado pelo objetivo de evidenciar a influência da cultura local em uma expansão regional de negócios, na tentativa de apresentar os impactos na organização proporcionados pelo choque cultural. Num formato investigativo tipo estudo de caso, com fontes primárias e secundárias, e acessando um momento histórico de expansão regional de um grupo pernambucano de varejo, os resultados apresentam a cultura regional como influenciadora da estrutura e práticas administrativas, num típico fluxo cultural, somando-se à corrente de pesquisa que atesta que a cultura regional influencia as práticas administrativas. Esses achados possuem ainda um caráter significativo para gestores e dirigentes empresariais, dado que, ao levarem em consideração a necessidade de uma (re)significação cultural local, as práticas empresariais ganham um contorno mais realista e com maior possibilidade de efetividade de suas ações, muito provavelmente, com ganhos para consumidores e organizações.

ABSTRACT

Assuming that regional culture is not limited to political and geographical feature, this study lends itself to analyzing a territorial expansion and the effect of regional culture in administrative structures and practices of a retail auto parts group of Pernambuco, with the central research question of what the influence of regional culture in the expansion of a family business process?, thus this study is guided by the objective to evidence the influence of local culture on a regional business expansion in an attempt to present the impacts on the organization provided by the culture shock. In an investigative case study format, with primary and secondary sources, and accessing a historical moment of Pernambuco regional expansion of a retail group, the results showed regional culture as influential structure and administrative practices, a typical cultural flow, adding to the line of research that attests the regional culture influence in administrative practices. These findings have yet to be meaningful to managers and leaders business, to take into account the need for (re)significance local cultural (re)signification, business practices gain a more realistic possibility of greater effectiveness of its actions, very probably, with gains for consumers and organizations.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Regional; Práticas Administrativas; Fluxo Cultural.

1. PROBLEMÁTICA

Na década de 60 e 70, um fenômeno intrigou os pesquisadores norte-americanos a tentarem explicar o mau desempenho e estagnação das empresas americanas e o ganho de competitividade de empresa japonesas (ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JUNIOR, 2009), manifestada principalmente nas indústrias de automóveis e informática. Tudo apontava para uma diferença na forma de fazer, de pensar e de agir que diferenciava os negócios e as técnicas produtivas nos dois países. Assim, admitiu-se que haveriam culturas favoráveis e outras desfavoráveis à boa atuação empresarial em segmentos específicos (FREITAS, 1991). Tal fato contribuiu para uma promissora emergência da temática cultural nos estudos organizacionais, tomando emprestado uma gama de conhecimento originário da antropologia.

Hofstede (2001) empregou uma larga e importante pesquisa comparando valores sociais e, assim, tentando comparar como a cultura se manifesta em diferentes países, elencando com base em sua escala os países que apresentam diferenças em termos de valores entre gerentes da IBM e, assim, o estudioso extrapola as dimensões para o âmbito da sociedade. Esse resultado atesta duas características úteis para o entendimento da cultura: (1) Hábitos de consumo passam a ser mais acentuados em diferentes países dadas as suas características de valores e; (2) A dimensão ou o olhar cultural elucidado determinado comportamento social. Com base nessa assertiva, alguns trabalhos, tais como Domingues e Bueno (2007), Leat e El-kot (2007), Almeida e Souza (2011), Soares, Silva, Castro (2012), Gomes e Coelho (2013), Kubo e Braga (2013), Morschel *et al.* (2013), Boeing, Urda e Gentry (2013), Souza *et al.* (2013) e Nelson (2014), apresentam evidências de diferenças na forma de gestão ou no alcance de resultados em decorrência de influências culturais.

É capital o entendimento de que, embora o estudo empreendido por Hofstede (2001) seja um marco nas análises *Cross-Culture*, sua abordagem é resultado de um processo reducionista, pois emprega o *constructo* cultura como homogênea em ambientes nacionais, entendimento fortemente discutido por autores tais como Hall (1997), Alcadipani e Crubellate (2003), Connor (2004), Canclini (2005), Singh *et al.* (2008), Mililik (2009) e Muzzio e Costa (2012), para não alongar a lista. No entanto, os resultados mostram-se no sentido de enfatizar a compreensão de que a cultura é elemento central para o entendimento da sociedade e, também, das organizações, como espaços de socialidade.

Justificando teoricamente a evidência de que não há homogeneidade cultural nacional, Weber (1996) aproximou um valor cultural (ética protestante) de uma ação individual (espírito do capitalismo) por meio de um tipo distinto de meios e fins como racionalidade, ou seja, existem indícios de que o sentido da ação se manifesta de forma diferente a depender do contexto sócio-histórico vivido pelo ator social, dependendo, assim, da leitura de práticas sociais produzidas em determinado espaço-tempo específico (MARTÍN-BARBERO, 2003).

Essa relação entre valores e práticas foi ilustrada em Enoque *et al.* (2013), quando comparam as representações sociais do lucro na perspectiva de empresários de diferentes denominações religiosas, evidenciando a fluidez da significação, a depender dos valores e práticas sociais, significando o lucro de diferentes modos e, com isso, pautando suas ações no âmbito organizacional de forma distintas.

A cultura como objeto de estudo parece ser, então, uma abordagem de superestrutura, na qual ela se apresenta como uma variável superestrutural. Isso significa que, para fins de pesquisa e na condição de objeto de estudo, a organização – como espaço de socialização – deveria ser considerada à semelhança de uma comunidade convencional, na condição de comunidade de prática que dispõe de suas peculiaridades culturais (ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JUNIOR, 2009). Nessa perspectiva, encontra-se a cultura nacional como elemento

marcante para a formação da cultura da sociedade, determinando, por assim dizer, suas práticas sociais. Esse tipo de entendimento tem condicionado as pesquisas nacionais acerca da temática cultura organizacional e nacional, como sendo homogênea, não levando em consideração a pluralidade e a heterogeneidade do Brasil (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003), tendo por possível justificativa o ato de se considerar a homogeneidade da cultura e a facilidade na aplicação em estudos empíricos (SINGH *et al.*, 2008).

Este pensamento de homogeneidade da cultura nacional atende a uma construção moderna na compreensão de Estado, soberania e povo, este último como resultado do primeiro (HARDT; NEGRI, 2001). No entanto, tanto para Connor (2004), quanto para Giddens (2005), um momento novo no entendimento da organização social está se dando em virtude de avanços na comunicação e na produção, mediados pela tecnologia da informação, permitindo fluxos de bens simbólicos e de estilos de vida – *pela mídia* – que possibilitam novos contornos na produção, no consumo, na representação e na reprodução de estilos de vida, ainda não vistos na modernidade, dado que a produção e o consumo ocorriam localmente e organizado em rede, extrapolaram para todos os lugares, até os mais remotos.

Isso altera de sobremaneira o entendimento do social no seu status de prática, legitimada apenas em virtude do fisicamente vivido, já que a noção de tempo e espaço foram ressignificadas na pós-modernidade, tendo a presença da mídia como transmissora de estilos de vida e protagonista de certo poder manipulador na reprodução social (BOEING; URDAN; GENTRY, 2013) e apresentando o social como sendo cooptado pelo econômico, ou seja, o que se consome atualmente não são produtos nem serviços, mas elementos simbólicos que podem ser traduzidos em algo como estilos de vida (HALL, 1997; MACKAY, 1997; YÚDICE, 2004).

Não se pode considerar a cultura como elemento aprisionado em limites geográficos, ou seja, não é plausível do ponto de vista pós-moderno se conceber uma cultura nacional ou cultura brasileira homogênea. De fato, embora para Hofstede (2001), como já discutido em sua visão reducionista, os valores sejam elementos estáveis na cultura, tais valores se relacionam de forma diferente em diretas comunidades de práticas, gerando o entendimento de que a cultura é manifestada por meio de práticas sociais (JOHNSON, 2004), tendo a organização como espaço da experiência humana. Por esta razão, Mackay (1997) coloca, bem como Hall (1997), Martín-Barbero (2003), Johnson (2004) e Giddens (2005), a centralidade da cultura nas manifestações sociais como base para o entendimento das práticas sociais.

Nesse sentido, estudar cultura significa buscar compreender como o humano significa sua vida, seu mundo e, nesse sentido, como sugere Johnson (2004, p. 13), “a cultura não é um campo autônomo nem externamente determinado, mas um local de diferença e de lutas sociais”, envolvendo, assim, o poder. A esse pensamento se acrescenta a pluralidade de conhecimentos necessários ao entendimento da cultura na sua condição de *constructo* teórico, sendo tanto interdisciplinar, quanto transdisciplinar, rompendo com as dimensões econômicas, políticas e culturais e dando a elas relativa autonomia (ESCOSTEGUY, 2004).

Essas lutas, como Johnson (2004) descreve, são travadas pela alteridade, pela diferença, que cada vez mais está na direção da manutenção do global, impulsionado pelo ímpeto econômico, frente à particularidade do local, das práticas sociais inscritas em um espaço-tempo particular. Como resultado de tais lutas, nem a cultura global nem a cultura regional (também tratadas neste estudo por local ou [sub]nacional) são mantidas e se dá início às mudanças sociais como bem argumentam Giddens (2005) e Mello (2009), gerando, por fim, culturas híbridas (CANCLINI, 2005).

Esse caminho epistemológico traçado para se entender a cultura compreende, em coexistência, culturas regionais e culturas globais em uma constante tensão e, tal tensão,

atinge o conjunto da sociedade, seja o indivíduo, a família, o trabalho e as organizações, como espaços de socialidade. Deste modo, cada vez mais as organizações que atuam em diferentes contextos de práticas sociais ou contextos culturais tornam-se objeto de estudo, na tentativa de se apreender (1) os efeitos da cultura regional nas organizações ou no âmbito das práticas administrativas (BARBOSA, 1996) e, (2) os efeitos na cultura regional a partir do produto, advindos das organizações que operam em processo simbiótico.

Neste sentido, o estudo se insere no caminho (1) em que foi analisado um processo de expansão territorial e os efeitos das culturas regionais na estrutura e práticas de gestão, admitindo como questão central: **Qual a influência da cultura regional no processo de expansão de um negócio familiar?**

Para a realização deste estudo, orientado pela tradição de pesquisa de Estudo de Caso, um processo de expansão de um grupo de empresas varejistas que atuam no agreste de Pernambuco foi analisado. Este estudo está estruturado da seguinte forma: Na seção 2, discutir-se a necessidade de perceber a cultura não como estrutura totalizante do regional, mas como o conjunto de práticas sociais inscritas em espaço-tempo específico, dando força à cultura regional. Na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na seção 4, o caso em questão será apresentado, sendo analisada a influência da cultura regional na seção 5 e, por fim, os comentários finais na seção 6.

2. CULTURA REGIONAL E OS IMPACTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O entendimento da cultura pode ser discutido, por assim dizer, a partir da assertiva proferida por Giddens, indicando que “sem cultura não seríamos sequer humanos” (GIDDENS, 2005, p. 38). Desta assertiva, alguns comentários podem ser feitos, dentre eles: (1) Se o ser humano é um indivíduo político-social, como afirma Marx (c.f. NEGRI, 2003) e Giddens (2005), admitindo que a realidade é socialmente contruída, como afirmam Berger e Luckman (2004), é no relacionar-se que significamos nossa existência, indo de encontro ao que apregoa Wittgenstein (1984) e a pragmática da linguagem, e, assim, é na linguagem que o mundo é significado e; (2) Toda produção de sentido é cultural.

Tais reflexões fomentam a inquietação da existência de uma cultura local que se estrutura como totalizante (cultural nacional, por exemplo), ou se faz a indagação se a cultura geral é determinante para a consolidação da cultura local. A esse respeito, podemos utilizar o pensamento social e teórico de Coleman (1994), que define a teoria social como um ciclo em constante movimento, respeitando a performatividade do agente. Esse ciclo se define como formado por três componentes: (1) Transição macro-para-micro, ou seja, a influência de aspectos da estrutura social sobre os agentes em suas decisões; (2) Ação racional no nível micro, onde se dá a compreensão das ações sociais praticadas pelos agentes e; (3) Transição micro-para-macro, onde se discute que eventos individuais podem resultar em mudanças sociais mais amplas, operando em esferas estruturais.

Deste modo, não há uma superestrutura totalizante determinística quando se trata de cultura nacional (estrutura) e cultura local (base), numa relação de base-estrutura, mas um movimento sincrônico e diacrônico de embate permanente (MELLO, 2009), que possui elementos estabilizadores e elementos dinamizadores. O contra-argumento vem de Hofstede (2001) ao apontar os valores como sendo os elementos mais estabilizadores de uma cultura. Os indivíduos que compartilham daqueles valores em suas práticas sociais formam uma sociedade, uma vez que “todas as sociedades são unidas pelo fato de que seus membros são organizados em relações sociais estruturadas, de acordo com uma cultura única” (GIDDENS, 2005, p. 38). Porém, como bem assevera Mello (2009, p. 80) quando afirma que “é preciso

não esquecer que a cultura é um modo coletivo de provar a sobrevivência de todos e de cada um dos membros da população”, a cultura não está unicamente nos indivíduos nem tampouco na estrutura, mas na relação significativa.

Ilustrativo da discussão plural da cultura no Brasil é a trilogia de Gilberto Freyre, a saber Casa Grande & Senzala, Sobrados e Mocambos e Ordem e Progresso, em que analisa a característica do povo brasileiro pelo viés antropológico histórico-cultural. Além da obra de Gilberto Freyre, um trabalho que versa sobre cultura nacional notadamente é O Povo Brasileiro (RIBEIRO, 2002), bem como Raízes do Brasil (HOLANDA, 1936), em que nessas obras, valores, traços e comportamentos eram tratados numa perspectiva generalizante e com forte presença de miscigenação no que concerne a características da sociedade brasileira. Embora, tais obras sejam exemplares da análise antropológica da formação do Brasil, muito já se tem feito para evidenciar que a cultura nacional (brasileira) não é homogênea, mas sim possuidora de enorme heterogeneidade e pluralidade (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; MUZZIO, 2010), apresentando diversas subculturas.

Para Giddens (2005, p. 40), subculturas “não se referem somente a grupos étnicos ou linguísticos dentro de uma sociedade maior. Elas dizem respeito a quaisquer segmentos da população que são distinguíveis do resto da sociedade por seus padrões culturais”, demonstrando a íntima relação entre sociedade e cultura. As subculturas não aprisionam os sujeitos, em especial no entendimento da identidade pós-moderna (HALL, 1997) e o sujeito clivado (CORACINI, 2003; CONNOR, 2004), onde é compreensivo que o indivíduo possua processos identitários com diversas subculturas, já que sua identidade não é fixa, mas fluida. Nesse sentido, subculturas podem até se apresentar como contraculturas, ou seja, integrante de grupos que rejeitam, em grande medida, os valores e normas predominantes da sociedade (GIDDENS, 2005).

Singh *et al.* (2008) revelam diferenças culturais na Índia, encontrando 10 *clusters* que apresentam características que permitiram distinguí-los em 10 [Sub]Culturas Nacionais, embora tenha evidenciado mais de 24 regiões que apresentaram características particulares. Para tal classificação, tomaram como base elementos tais como: o contexto histórico, parâmetros econômicos, educação, mobilidade, literatura, religião, noção de direito privado, instituições e geografia.

Alguns trabalhos nacionais têm se empenhado em debater como a cultura tida como nacional se revela por meio de subculturas regionais ou [Sub]Nacionais. Añaña e Nique (2009) encontraram diferenças significativas entre os elementos culturais (valores) de subculturas nacionais quando compararam os valores dos Mineiros, dos Gaúchos, dos Sulistas e dos Nordestinos, sugerindo que a cultura se revela localmente, ou seja, sob a forma de subculturas, culturas [Sub]Nacionais, Microculturas ou Culturas Regionais.

Evidência semelhante foi apresentada por Strehlau, Claro e Laban Neto (2010) quando apontam diferenças entre os valores tratados por eles como terminais e instrumentais em quatro regiões brasileiras, a saber Belém, Porto Alegre, Salvador e São Paulo, evidenciando comportamentos diferentes de consumo e, assim, de construção de identidades, entendendo que não existe uma cultura brasileira, mas “brasis culturais” (STREHLAU; CLARO; LABAN NETO, 2010, p. 175).

Alfinito e Torres (2012) também evidenciam diferenças no consumo a partir de valores ou axiomas sociais, sugerindo que se o consumo se diferencia a partir de traços sociais é de se considerar que diferenças no consumo revelem culturas diferentes. Não é demais lembrar que o consumo é manifestação de determinada cultura, mas não só isso, como Mackay (1997) sugere no circuito da cultura, em que um artefato cultural precisa se entendido a partir do consumo, da produção, da regulação, da identidade e da representação.

Barros (2003) e Hilal (2003) apresentam aplicações ajustadas da pesquisa de Hofstede (2001) e encontram diferenças significativas para as estados/cidades do Brasil, sugerindo que a homogeneidade aparente do Brasil não se comprova em análise empírica, contribuindo para a teorização da cultural local, regional ou subnacional como um objeto legítimo de investigação. Tais resultados atestam o que Muzzio (2010, p. 458) denomina de “códigos culturais regionais”, extrapolando o conceito apenas geográfico e voltando a análise para variáveis como o simbolismo, o pertencimento e as dinâmicas sociais ou fluxos culturais, conforme apresentando na figura 1.

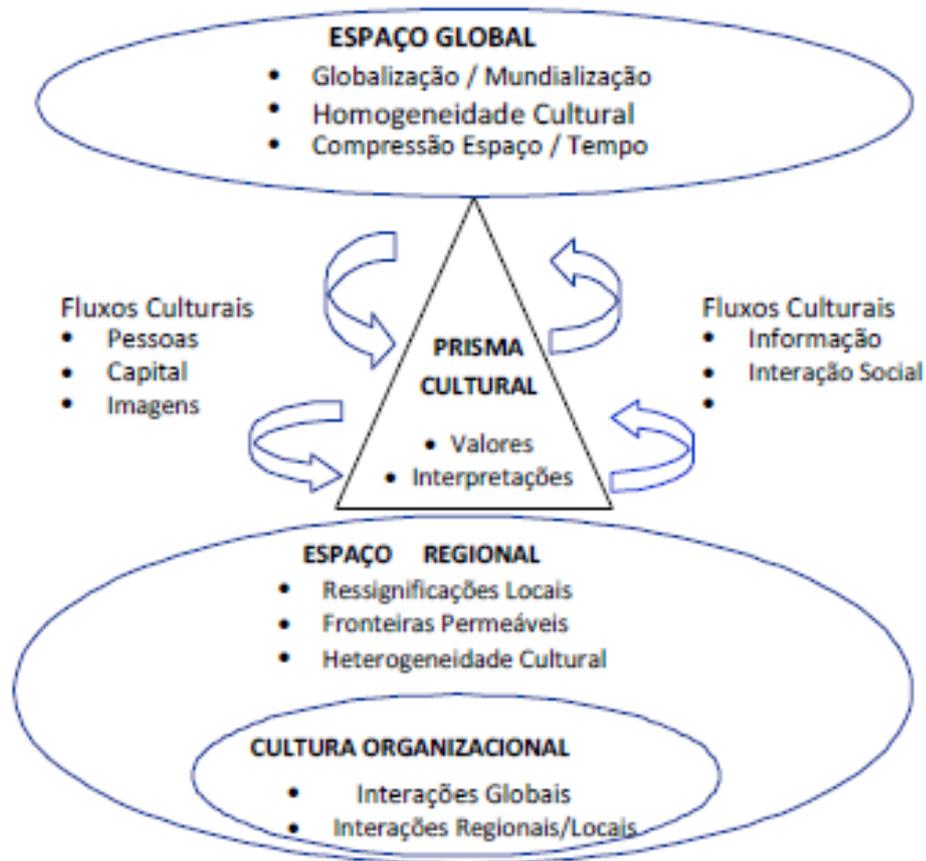


Figura 1: Esquema teórico da dinâmica cultural entre espaços regionais e globais.
Fonte: Muzzio e Costa (2012, p. 153).

O modelo teórico indicado na figura 1 expressa que cultura local (espaço regional) e cultural global (espaço global) coexistem em constante relacionamento ou embate, indicando que não há homogeneidade, mas sim, uma estabilidade em processo dinâmico.

Sendo assim, neste estudo, admitimos a premissa de que a realidade é socialmente construída (BERGER; LUCKMAN, 2004) e, portanto, existe significação local que se mantém em constante movimento, gerando contínuas ressignificações, por meio dos fluxos culturais, com a dinâmica global ou superestrutural da sociedade. Logo, admitimos a influência da cultura local nas instituições já que essas constituem espaços de socialidade, cuja significação depende de matrizes culturais locais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como estudo descritivo, o objetivo aqui proposto reside em evidenciar a influência da cultura local em uma expansão regional de negócios, na tentativa de apresentar os impactos na organização proporcionados pelo choque cultural. Obviamente, para isso, existe aqui o pressuposto de que a cultura local, regional ou subcultura nacional não se limitam a questões político-geográficas. Logo, no âmbito de um estado como Pernambuco, podem coexistir diversas culturas, com traços particulares e valores locais. Portanto, este olhar analítico sugere a existência de um viés indutivista neste estudo, pois não se parte de nenhum modelo pré-estabelecido ou categorias previamente constituídas.

Este estudo se desenvolveu sob a tradição de pesquisa Estudo de Caso (CRESWELL, 2007). Uma proposta metodológica que se mostrou adequada, a considerar seu caráter único e localizado em um espaço-tempo específico. Além disso, os trabalhos de Hilal (2003) e Barros (2003) analisaram as diferenças entre os valores regionais, admitindo a relação cidades/estados com relativa distância espacial e, como será apresentado na seção 4, a distância geográfica neste estudo é pequena, o que contraria o pressuposto de homogeneidade cultural.

Assim, para a realização da observação, foi realizada, como técnica de coleta de material empírico, uma entrevista não-estruturada com o sócio responsável pela instalação e ainda gestor do empreendimento, complementando-se as informações através de análise documental. Essa triangulação de fontes é recomendada para o Estudo de Caso, tanto por Stake (2000), quanto por Flyvbjerg (2011), sendo utilizadas tanto fontes primárias (entrevista), como secundárias (documentos), triangulando fontes para garantir a validade e confiabilidade da pesquisa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

No caso da entrevista em profundidade é uma “forma especial de conversação”, conforme Mattos (2006, p. 439), devendo ser analisada por meio da pragmática da linguagem, pois “há sempre um significado de ação para além do significado temático da conversação” (MATTOS, 2006, p. 439). Dada essa ação manifestada nos proferimentos, confiança e credibilidade entre os pesquisadores e entrevistado não se dá *a priori*, mas ao longo do processo, e é de suma importância para se desenvolver o processo conversacional.

Para este estudo, partiu-se da suposição que havia confiança entre os pesquisadores e o entrevistado, pois: (1) Não há identificação nem do entrevistado nem da empresa, a pedido do entrevistado; (2) Os objetivos da pesquisa foram explanados em momento anterior à entrevista, deixando claro o caráter acadêmico da proposta e; (3) O mesmo entrevistador e o mesmo entrevistado já participaram de outros momentos de conversação para fins de outras pesquisas.

Acerca do item (3), não se considerou como limitação, mas como limite da pesquisa, a proximidade entre o pesquisador e o objeto ou fonte. Como uma pesquisa qualitativa desenvolvida no paradigma interpretativo, embora descritiva, não se admite isenção do pesquisador, mas tenta-se mitigar o efeito de sua subjetividade no processo para não incorrer nos erros indicados por Flick (2009), a evidenciar o que não está presente e não ver o que está latente, mas se admite que a subjetividade está em todo o processo como característica da pesquisa qualitativa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

A entrevista foi aplicada em 11/11/2013, iniciada aproximadamente às 14h, no local de trabalho do entrevistado, com duração aproximada de 51 minutos e com a permissão de gravação e identificação do nome da empresa, embora não seja evidenciado por decisão dos autores. Após a gravação a entrevista foi transcrita e analisada por meio da Análise Qualitativa de Conteúdo (AQC) proposta por Mayring (2004), que consiste em 5 etapas de análise: 1ª Definição do *Corpus*; 2ª Análise da situação da coleta; 3ª Caracterização formal

dos documentos integrantes do *Corpus*; 4ª Direcionamento dos textos a serem analisados com base nas práticas argumentativas e; 5ª Relacionamento entre teoria e material empírico.

Como roteiro de entrevista considerou-se questões-chaves, a exemplo de “como foram os primeiros meses de atividade da segunda unidade operacional do grupo que o senhor gerenciava?”, já que a entrevista foi não estruturada. Quando necessário para comprovar as informações, foram solicitados documentos da empresa, servindo de triangulação e aumentando a confiabilidade e validade da pesquisa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

4. O CASO DA EXPANSÃO DE UM GRUPO DE VAREJO EM PERNAMBUCO

Este estudo foi aplicado em um grupo empresarial Pernambucano que atua em dois segmentos distintos: Varejo de Reparação Automotiva e Agropecuária. Ao todo são 5 (cinco) unidades de negócios no segmento de varejo e reparação automotiva e 2 (duas) unidades de negócios no segmento de agropecuária de bovino de corte, contando, todo o grupo, com mais de 200 colaboradores e um faturamento anual de extrapola a marca de R\$ 23 milhões de reais, mantendo unidades de negócios nos municípios de Garanhuns, Vitória de Santo Antão e São Benedito do Sul, todas no estado de Pernambuco. Uma nova unidade está sendo montada no município de Arapiraca (AL), que contemplará o varejo de peças para reparação automotiva.

A história do grupo se iniciou em 1986, quando os 4 sócios (mãe e três filhos) pediram demissão da empresa onde trabalhavam juntos no município de Caruaru (PE) e se deslocaram para o município de Garanhuns (PE), local escolhido para instalar a primeira unidade de negócios do grupo, contando, à época, com 16 funcionários. Essa unidade dispõe de dados relativos ao período de Janeiro a Outubro de 2013, com média de 80 colaboradores e faturamento acumulado no período indicado superior à R\$ 9 milhões de reais, sendo, ainda, a maior unidade de negócios do grupo.

Sempre atuando em parceria com fornecedores nacionais de autopeças, os sócios iniciaram parcerias de distribuição que lhes permitiram galgar passos na consolidação como empresa varejista com preço, prazo e *mix* de produtos adequados para atender uma gama complexa de veículos, indo desde automóveis de pequeno porte (veículos *hatches*), passando por utilitários, caminhões, tratores, máquinas e chegando até motocicletas e equipamentos agrícolas (tratores, motobomba, etc.). Sua atuação sempre foi a reparação de motores e venda de peças para manutenção preventiva e corretiva de motores automotivos a combustão interna.

O grupo pode ser classificado com sendo de gestão familiar, uma vez que todos os seus cargos de gestão e a assessoria contábil e jurídica são ocupados por membros da família. Contudo, admitindo que o empreendimento inteiro é familiar e que, nas palavras do entrevistado, “a família cresceu”, os sócios iniciaram um processo de planejamento de expansão que culminou, em 1998, com a abertura da segunda unidade de negócio, localizada na cidade de Vitória de Santo Antão, hoje contando com mais de 50 colaboradores e faturamento acumulado entre Jan/13 até Out/13 superior à R\$ 5 milhões de reais, sendo gerenciada pela família de um dos sócios.

Na sequência foram instaladas, em 2001, 2008 e 2010, 3 (Três) unidades de negócios no segmento de varejo e reparação automotiva no município de Garanhuns, alocando membros das famílias dos demais 3 sócios na direção e, em 2005 e 2006, foram instaladas as 2 (duas) unidades de negócios da atividade de agropecuária de bovino de corte, uma no município de São Benedito do Sul e outra em Garanhuns, ambos no estado de Pernambuco.

Porém, para os fins desta estudo, interessa-nos analisar o processo de expansão entre a primeira unidade e a instalação da segunda unidade no município de Vitória de Santo Antão, visto ter sido o primeiro contato com um ambiente institucional e social distinto daquele em que já estavam operando. Esse caráter de singularidade do tempo-espacial do fenômeno aponta para o seu reconhecimento como um estudo de caso, como bem assevera Flyvbjerg (2011, p. 301) quando indica que um fenômeno para ser analisado sob a égide da tradição de pesquisa Estudo de Caso deve ser aquele que ocorre “*at such a time, in such a place*”, admitindo a intencionalidade para o particular (STAKE, 2005; FLYVBJERG, 2011) quando o fenômeno se mostra em toda a sua potencialidade.

Para os propósitos deste estudo, em que o fenômeno a ser analisado é a Cultura [Sub]Nacional ou Regional e seus impactos na gestão, parece ser o momento vivido por tal grupo econômico, quando da abertura da segunda unidade de negócio, exemplar neste processo, pois, embora a empresa seja familiar, não contava, à época, com uma gestão profissionalizada. Os conhecimentos eram técnicos da função e, assim, não houve preparação para o possível choque cultural na gestão, não sendo nem sequer cogitado tal choque. Por isso, a Cultura [Sub]Nacional ou Regional pôde, em sua plenitude, mostrar-se sem tentativa de gestão, de ajuste ou mitigamento, como criticamente aponta Yúdice (2004, p. 14) quando indica que “cada vez mais, tanto nos recursos culturais quando nos naturais, gerenciamento é o nome do jogo”. Levou-se, então, a cultura administrativa (c.f. BARBOSA, 1996) e de fazer negócios da matriz, em Garanhuns, para a filial, em Vitória de Santo Antão, “igualzinha”, como bem descreveu o entrevistado.

Então, é precisamente esta lacuna na história do grupo econômico apresentado que esta pesquisa irá se deter nos impactos da cultura [Sub]Nacional e Regional percebidos pela gestão em um processo de expansão organizacional. Parte-se da premissa de que diferentes práticas sociais conferem diferentes significados e, estes, em conjunto, formando valores, crenças e hábitos, não só de fazer mas de pensar, dão sentido ao termo cultura como forma de vida (NELSON; TREICHLER; GROSSBERG, 2002) e, assim, esta não está limitada a espaço geográfico (território), a fronteiras políticas de cidades, estados ou nações.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentaremos os resultados com base em dois blocos de discussão: (1) antecedentes do projeto e; (2) Alterações no projeto inicial frente à demandas e ajustes locais. No que diz respeito aos antecedentes desse projeto, a maior motivação foi de cunho familiar. A “família cresceu”, disse o entrevistado como sendo o principal motivo para iniciar os planos de expansão, visto que o quadro social é composto por 4 sócios (mãe e 3 filhos) e, a partir do momento que os filhos se casaram, suas esposas integraram o corpo gerencial, tendo, por conseguinte, “muita gente para pouco emprego”, como bem frisou o entrevistado.

Imbuída de tal preocupação, a decisão de expandir foi da mãe, também sócia, numa típica decisão com traços patriarcais, aproximando-se de evidências da cultura organizacional brasileira indicada por Davel e Vasconcelos (1997) e Almeida e Souza (2011), restando aos demais sócios (filhos) a decisão de desenhar o projeto de expansão, mas não a de “sim” ou “não” para a expansão. Importante registrar que a participação acionária é a mesma (25% igualmente), o que dá mais ênfase ao caráter patriarcal da decisão, bem como a centralização do poder (ALMEIDA; SOUZA, 2011). Essas evidências corroboram as questões da cultura organizacional brasileira como tendo “traços tipicamente nacionais e cultura organizacional” (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 69).

Decidido qual o município que receberia o investimento para nova unidade operacional, o planejamento transcorreu com metas para poupar mensalmente e em 18 meses instalar, sem comprometimento financeiro (dívidas), a segunda unidade operacional, que por orientação contábil não se constitui como filial, mas como uma outra organização com o mesmo quadro societário. Como os conhecimentos adquiridos pela experiência anterior no trabalho eram técnicos e a gestão não contou com orientação externa à família, o planejamento foi todo funcional, no sentido de se preparar para fazer o serviço de reparação automotiva, não incorporando no planejamento preocupações que apontassem para diferenças culturais na região, já que o pensamento de que era próximo à Caruaru, cidade em que atuaram como empregados, e as constantes idas dos sócios à capital Recife não fomentaram dúvidas quanto a não diferença entre as regiões no que tange à cultura, afirmou o entrevistado.

A decisão por qual sócio gerir este novo empreendimento foi mediada, também, por decisões familiares: A família da esposa de um dos sócios reside em sua maioria em cidades como Bezerros, Caruaru e Recife, ficando, portanto, mais próximas de Vitória de Santo Antão do que a família das demais esposas, condicionando a saída de um dos sócios para o novo empreendimento. Embora se julgasse que todos tinham os conhecimentos necessários à gestão deste novo empreendimento, não houve discussão técnica, mas apenas familiar. Nas palavras do entrevistado, o que também possibilitou a sua saída é que possuía um estilo de gestão diferente dos demais, dando a entender que o personalismo na gestão também é marcante em tal grupo empresarial, também evidenciado na pesquisa de Domingues e Bueno (2007).

Neste ponto iniciaremos os comentários descritivos dos ajustes necessários à operação da segunda unidade operacional. Como já dito, a preocupação foi totalmente operacional, entenda-se com isso: “ter as peças, os funcionários e os carros para pegar os motores”, disse o entrevistado, fazendo uma clara indicação de que os métodos e práticas de gestão da matriz foram transportados para a filial sem ajustes. Isso se comprova quando o entrevistado indica que quem treinou os colaboradores que atuariam na segunda unidade operacional foi a equipe da matriz e, mais ainda, sem procedimentos padronizados, pois “mostraram como eles faziam as funções”, dando indícios da baixa formalidade das tarefas e funções, outro traço típico da cultura organizacional brasileira (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

É interessante que o estilo de gestão do sócio que foi o responsável pela implantação e gestão da segunda unidade operacional é diferente dos demais mas o treinamento funcional foi dado de forma personalíssima pelos colaboradores do estilo de gestão que, de certo, não seria o empregado na nova unidade operacional. De fato, “muita coisa foi ensinada durante as operações”, afirma o entrevistado a respeito dos ajustes no fazer as funções na nova unidade operacional.

Porém, o que repetidas vezes foi motivo da conversa compreendeu a concessão de crédito e o aporte financeiro que se mostrou diferente dos planos. Uma das características da matriz era a venda “no vale”, relatou o entrevistado, indicando aquela modalidade sem contrato específico baseado na confiança. Imagine o interior de Pernambuco entre os anos de 1986 e 1998, sem a mediação tecnológica do cartão de crédito como forma de pagamento e com a cultura de crédito baseada na confiança, na honra e na honestidade, pediu o entrevistado. Ao imaginar esta situação a pergunta seguinte proposta por ele na conversa foi: “e o dinheiro para bancar as vendas fiado?”, na tentativa de iniciar uma discussão de uma demanda cultural que afeta os negócios no interior, que é o volume de capital de giro envolvido nas operações para bancar o “danado do fiado”, como o próprio entrevistado afirma.

De fato, a comparação da estrutura organizacional entre matriz e filial revela que dois departamentos, acumulando cerca de 8 colaboradores, estavam presentes na estrutura da

matriz e não da filial, quais sejam Departamento de Cobrança e Contas a pagar. Essa relação se dá de forma invertida na segunda unidade operacional, em Vitória de Santo Antão, em função da proximidade da capital e as facilidades de negócios que, “inevitavelmente chegam primeiro nas capitais”, se referindo a venda com cartões de crédito e com cheques pré-datados. Logo, embora os departamentos tenham sido instalados, após os primeiros meses deixaram de existir.

Além disso, os volumes de venda não atingiram os resultados desejados, visto que a estrutura comercial não possuía a oferta de venda no cartão de crédito e, tal modalidade já estava consolidada como prática social no comércio local. Essa fato indica que a confiança estava mais presente no interior do que na capital, dando indícios da importância da força dos laços entre os indivíduos no interior como mediadora de práticas comerciais, como evidenciam Peixoto (2009), Shirts (2010) e Bastos (2013). Isso indica que é um intenso traço cultural que norteia as práticas sociais presentes na subcultura do interior. Do mesmo modo como departamentos advindos da matriz não faziam “sentido” para a filial, um novo departamento, chamado Conciliação Bancária faz parte da estrutura organizacional da filial, tendo por função conferir os extratos bancários relativos às vendas por cartão de crédito - que representam cerca de 45% do total de receitas – e de negociações de antecipação de créditos para suprir as necessidades do caixa.

Explicações podem ser elencadas para justificar a forte presença da confiança entre as pessoas no interior, concebida como o primeiro traço cultural levantado a partir da entrevista já impacta de sobremaneira a gestão, pontualmente em três direções: (1) Estrutura organizacional não necessitando de montar departamentos para lidar com o “fiado” (dívida com base na confiança); (2) Volume necessário de recursos, pois o capital de giro na segunda unidade operacional poderia ser menor, “bem menor” nas palavras do entrevistado e; (3) O tempo para a abertura poderia ser muito menor, visto que a postura do grupo é de baixo endividamento e, como consequência, os recursos são próprios, remetendo a um tempo maior para “juntar o dinheiro”, como declara o entrevistado.

Um traço cultural marcante dos negócios que ocorria na matriz de venda “a fiado” não se coadunada com os traços de praticidade e venda parcelada via cartão de crédito já usuais na cidade de Vitória de Santo Antão, indicando que os estilos de vida da capital e do interior se mostram com potencial de influenciar as práticas administrativas do grupo, o que se alinha com as recomendações de Barbosa (1996).

Além do crédito, já comentado, as práticas de gestão de pessoas também sofreram ajustes entre as empresas (matriz e filial). Assim, o aspecto que mais se diferencia na gestão de pessoas entre as empresas é a autonomia que, tanto os colaboradores exigem, quanto eles exibem, conforme ilustrado pelo relato do entrevistado, quando afirma que “os funcionários querem mais autonomia, mas, também, por qualquer coisa deixam o trabalho”, indica o sócio quanto às características que moldam à gestão de pessoas na nova unidade operacional de Vitória de Santo Antão.

Parece que a relativa manutenção do emprego no interior e a obediência às regras da empresa matriz são traços que remetem à sensação de segurança no trabalho, sentida pelos sócios como presente na subcultura do interior. Já no empreendimento próximo à capital, a oferta de emprego é maior, necessitando de novas práticas administrativas no que diz respeito à gestão de pessoas para atrair, capacitar e manter o colaborador na organização. Essa evidência remete novos conhecimentos da gestão que não eram necessários no interior. A personalização das relações de trabalho, evidenciada em Domingues e Bueno (2007) é mais forte no interior, onde os colaboradores passam muitos anos nas funções, dado um

conformismo não presente na filial, próxima da capital, em que a ocupação dos cargos são mais voláteis e, assim, a função não adquire traços de personalidade de seus ocupantes.

Isso também se manifesta pelo índice de *turnover*, que na matriz é de cerca de 20% ao ano e na filial cerca de 70% ao ano, tendo, após 15 anos, nenhum funcionário dos que iniciaram a empresa, frente a mais de 15% do corpo de funcionário presentes desde a abertura na matriz. Como bem descreve o sócio, “temos que fazer treinamentos, formalizar as tarefas e distanciar os clientes do funcionário, aproximando eles da empresa e não do funcionário”, indicando que como as relações entre clientes e colaboradores geram processos de identificação e, no interior, as relações entre as equipes e as empresas são mais duradouras, não se perdem tantos clientes com a saída dos colaboradores, mas, na filial, “se não me preocupar os clientes acompanham os funcionários [...] se todo ano, muitos empregados saem da empresa, muitos clientes também vão sair, né?”, afirma o empresário.

Então, há maior formalismo na filial do que na matriz, ao passo que há mais fiado na matriz do que na filial e se a cultura é manifestada em práticas sociais, há diferenças sutis entre as práticas sociais no comércio da filial e da matriz, que sugere que as subculturas são diferentes, embora distantes em apenas 182 km e inseridas no mesmo estado e região (interior). Além disso, centrando a análise apenas no crédito e na gestão de pessoas, diversas alterações nas práticas administrativas foram efetuadas para ajustar a empresa no contexto cultural ao qual sua filial foi inserida.

A análise das diferenças entre as práticas sociais, neste caso organizacionais ou administrativas (BARBOSA, 1996), entre matriz e filial sugere que, conforme Muzzio e Costa (2012), houve uma ressignificação local nas políticas comerciais e de gestão de pessoas, demonstrando indícios de heterogeneidade cultural, mesmo numa pequena distância geográfica. Portanto, as dinâmicas locais promoveram ajustes nas práticas sociais hegemônicas, que neste caso se revelam como sendo as práticas da matriz. Logo, essa é uma evidência da presença do fluxo cultural por meio do deslocamento de valores de uma subcultura para outra, ou, como informam Muzzio e Costa (2012), fluxo de pessoas e capital.

As práticas comerciais estão vinculadas ao seu contexto cultural, mais precisamente, da cultura local, porém, não é apenas essa a influência que vai dá sentido às práticas organizacionais. A partir dos fluxos culturais, há uma interferência da cultura regional, quando essa é significativa, como é o caso do contexto brasileiro (MUZZIO, 2010). Os resultados aqui apresentados são explicados em parte pela perspectiva dos fluxos culturais. As condições culturais globais são irradiadas para um contexto local e nele são (re)significadas em função dos valores locais (MUZZIO; COSTA, 2012).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Julgado atingido o objetivo de evidenciar a influência da cultura local em uma expansão regional de negócios, este estudo se soma às demais pesquisas que atestam a influência da cultura regional nas práticas administrativas, reconhecendo a influência da cultura regional nas organizações, acatando o pressuposto de que a cultura local, regional ou subcultura nacional não se limitam por questões político-geográficas, mas sim, correspondem à expressão de práticas sociais inscritas em espaço-tempo específico.

Além disso, há indícios que suportam o entendimento de que a cultura é central no entendimento de qualquer prática social, dentre as quais as práticas administrativas, em que valores da sociedade (estrutura) e dos indivíduos (base) se imbricam com valores organizacionais e, por fim, culturas híbridas são criadas, mantendo o tecido social em

constante movimento numa relação não determinística e permitindo a performatividade do agente.

Por isso, a teoria organizacional precisa manter e aprofundar uma agenda de pesquisa que tenha a cultura como objeto. Nesse sentido, as práticas administrativas não se manifestam num vácuo, mas localizadas em certo contexto cultural específico, o que limita sua atuação e condiciona seu desempenho.

A estrutura organizacional e as práticas administrativas sofreram ajustes entre a matriz e filial. Embora ambas organizações tenham estado domiciliadas em um espaço físico de proximidade, isso não inviabilizou a manifestação de diferentes valores, e, por consequência, a emergência de traços das culturas regionais. Parece, então, que esse achado se revela como a principal contribuição do estudo, indicando que as relações entre as subculturas não respeitam limites geográficos e que, mesmo em ambientes próximos geograficamente, culturas locais (regionais) podem se expressar de tal modo que influenciam as práticas administrativas.

Outro ponto importante revelado por este estudo é a presença de traços de uma cultura nacional, como o patriarcalismo, o personalismo, baixa formalidade das tarefas e funções e a centralização de poder, frente a traços locais, como a confiança, imbricadas pelo projeto de expansão, em um mesmo fenômeno, potencializando transformações na cultura local (sociedade) e na cultura geral, neste caso a cultura dos decisores da matriz, que reverberará nas práticas sociais desenvolvidas tanto na matriz quanto na filial.

Esses achados possuem ainda um caráter significativo para gestores e dirigentes empresariais, dado que, ao levarem em consideração a necessidade de uma (re)significação cultural local, as práticas empresariais ganham um contorno mais realista e com maior possibilidade de efetividade de suas ações, muito provavelmente, com ganhos para consumidores e organizações.

Assim, pesquisas futuras que tenham por objetivo entender como a cultura organizacional é influenciada pelos valores locais e culturas regionais devem ser estimuladas, bem como a influência que a organização exerce na cultura local, em especial as organizações transnacionais. Não se deve deixar de entender a cultura brasileira, ou os Brasis culturais, indo ao encontro do que Bertero *et al.* (2013, p. 16) sugeriu como 8 propostas para o presente milênio, entre elas “focar no Brasil”, entendendo o modo como as organizações são gerenciadas e como incorporam valores sociais em suas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, Abr./Jun., p. 64-77, 2003.
- ALFINITO, S.; TORRES, C. V. Modelo de influência cultural no consumo: Uma proposta baseada em axiomas sociais. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 15, n. 5, Set./Out., p. 15-38, 2012.
- ALMEIDA, O. C. S.; SOUZA, E. C. L. **A influência da cultura nas práticas organizacionais**: Estudo de caso na Universidade Aberta do Brasil. *In*: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, III, 20-22 Nov., João Pessoa (PB), 2011.
- ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; PAIVA JUNIOR, F. G. **Que cultura é essa nos estudos organizacionais?** Uma proposta de [Re]Discussão a partir dos Estudos Culturais. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXIII, 19-23 Set., São Paulo (SP), 2009.

AÑAÑA, E. da S.; NIQUE, W. M. O Valor dos Valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, p. 153-181, 2009.

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.

BARROS, B. T. **Gestão à Brasileira**: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

BASTOS, P. **Costume de comprar fiado ainda é comum no interior**. Jornal Gazeta, 21 de Jul. 2013. Disponível on-line em <<http://gazetaweb.globo.com/noticia.php?c=345573&e=1>>, acesso em 5 de Dez. 2013.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: Tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis (RJ): Vozes, 2004.

BERTERO, C. O. *et al.* Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, Jan./Fev., p. 12-20, 2013.

BOEING, R.; URDAN, A. T.; GENTRY, J. W. I saw it in the movies, but does that matter? Product placement in a cross cultural study between Brazil and the USA. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 1, Abr./Jun., p. 1-28, 2013.

CANCLINI, N. G. **Diferentes, desiguais e desconectados**: Mapas da interculturalidade. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. **As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações**: De empresa pública a filial privada. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa, Campinas (SP), 2001.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Harvard University Press, 1994.

CONNOR, S. **Cultura Pós-Moderna**: Introdução às teorias do contemporâneo. 5 ed. São Paulo (SP): Edições Loyola, 2004.

CORACINI, M. J. F. Língua estrangeira e Língua materna: uma questão de sujeito e identidade. *In*: CORACINI, M. J. F. **Identidade e Discurso**. Campinas: Argos Ed. Unicamp, 2003, p. 139-159.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry & Research design**: Choosing among five approaches. London: SAGE, 2007.

DAVEL, F.; VASCONCELOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: Uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. *In*: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **Gestão internacional e cultura nacional brasileira**: Retratos das abordagens e pontos de contato. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI, 22-26 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2007.

ENOQUE, A. G. *et al.* **“A César o que é de César e a Deus o que é de Deus”**: Representações sociais do lucro na perspectiva de empresários do ramo de artigos religiosos da região do triângulo mineiro. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVII, 7-11 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2013.

ESCOSTEGUY, A. C. Estudos culturais: Uma introdução. *In*: SILVA, T. T. (Org. e Trad.). **O que é, afinal, Estudos Culturais?** 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004, p. 133-166.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYVBJERG, B. Case study. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011, p. 301-317.

- FREITAS, M. E. Cultura organizacional, grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GOMES, J. F. S.; COELHO, J. P. Are latin cultures more prone to crisis? The example of Portugal 2011. **Pretexto**, v. 14, n. 2, Abr./Jun., p 96-106, 2013.
- HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. **Educação & Realidade**, v. 22, n 2, p. 15-46, Jul./Dez., 1997.
- HARDT, M; NEGRI. **Império**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
- HILAL, A. **Organizacional Culture Dimensions: A brazilian case**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVII, 2003.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. 2 ed. California: Sage, 2001.
- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1936.
- JOHNSON, R. O que é, afinal, Estudos Culturais? In: SILVA, T. T. **O que é, afinal, Estudos Culturais?** 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004, p. 7-132.
- KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos Japoneses expatriados no Brasil: Um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, Maio/Jun., p. 243-255, 2013.
- LEÃO, A.L.M.S.; MELLO, S.C.B. de. **De que 'valor' estamos falando, afinal?** Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de 'valor' no marketing. In: Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), II, 3-5 Maio, Rio de Janeiro (RJ), 2006.
- LEAT, M.; EL-KOT, G. HRM practices in Egypt: The influence of national context? **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 1, January, p. 147-158, 2007.
- MACKAY, H. Introduction. In: MACKAY, H. (Ed.). **Consumption and everyday life**. California: Sage, 1997, p. 1-12.
- MARTÍN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações: Comunicação, Cultura e Hegemonia**. 2 ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003
- MATTOS, P. L. C. L. de. Análise de entrevistas não-estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K. G.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 347-373.
- MAYRING, P. Qualitative content analysis. In: FLICK, U.; KARDORFF, E. V.; STEINKE, I. (Eds.) **A companion to qualitative research**. London: SAGE, 2004, p. 266-269.
- MELLO, L. G. **Antropologia cultural: Iniciação, teoria e temas**. 16 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MILILIK, B. B. The influence of culture on Human Resource Management Process and practices: The propositions for Serbia. **Economic Annals**, v. LIV, n. 181, April-June, p. 93-118, 2009.
- MORSCHER, E. L. *et al.* A influência da cultura organizacional no processo de inovação: O caso da água sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, Abr./Jun., p. 219-237, 2013.
- MUZZIO, H. Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 447-463, Out./Dez., 2010.
- MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: A cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cadernos EBAPE**, v. 10, n. 1, art. 8, p. 146-161, Mar., 2012.
- NEGRI, A. **5 lições sobre Império**. Rio de Janeiro (RJ): DP&A, 2003.

NELSON, C; TREICHLER, P. A.; GROSSBERG, L. Estudos culturais: Uma introdução. *In: SILVA, T. T. Alienígenas em sala de aula: Uma introdução aos estudos culturais em educação*. 4 ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

NELSON, R. E. Leadership, personal values and cultural context in Brazil, China and the USA. **Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 1, art. 3, Jan./Mar., p. 47-63, 2014.

PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, Mai./Ago., p. 190-209, 2011.

PEIXOTO, A. **Venda por fiado ainda resiste nos subúrbios e no interior**. Agência SEBRAE notícias, 22 de Set. 2009. Disponível on-line em <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=8930078&canal=36&total=74584&indice=30>>, acesso em 10 de Dez., 2013.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: A formação e o sentido do Brasil**. 2 ed. São Paulo: Cia das Letras, 2002.

SHIRTS, M. **Fiado só para maiores de 90 anos, com os pais**. Coluna Estadão/Cultura. Jornal Estadão, 19 de Julho de 2010. Disponível on-line em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,fiado-so-para-maiores-de-90-anos-com-os-pais,582979,0.htm>>, acesso em 14 de Dez. 2013.

SINGH, S. K. *et al.* Cross Cultural conceptualizations: A case for multiple national cultures in India. **Indian Institute of Management Bangalore Management Review**, v. 20, n. 3, p. 249-262, 2008.

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

SOARES, D. P. S.; SILVA, C. L. O.; CASTRO, J. M. A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: Um estudo comparativo de caso de duas empresas de médio porte. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, Out./Dez., p. 441-460, 2012.

SOUZA, E. C. L. *et al.* Internacionalização de organizações: Propostas de análise à luz da cultura. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, Jan./Mar., p. 139-151, 2013.

STAKE, R. Qualitative case studies. *In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). The Sage handbook of qualitative research*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005, p. 443-466.

STREHLAU, V. I.; CLARO D. P.; LABAN NETO, S. A. Em Busca da Identificação de Valores Regionais: subsídios para discussão de estratégias mercadológicas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.45, n.2, p.116-129, 2010.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

YÚDICE, G. **A conveniência da cultura: Usos da cultura na era global**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.