

ÁREA TEMÁTICA: Internacionalização

TEMA: A Importância da Cultura no Processo de Internacionalização de Empresas.

AUTORES

JUNE ALISSON WESTARB CRUZ

FAPAR - FACULDADE PARANAENSE / FAESP - FACULDADE ANCHIETA DE
ENSINO SUP. / PUCPR

june@brturbo.com.br

VILMA APARECIDA DOS SANTOS

universidade tuiuti do paraná

vdosantos@brturbo.com.br

SUELI ELIZABETH WESTARB CRUZ

UNIANDRADE - CENTRO UNIVERSITARIO CAMPUS DE ANDRADE

SUELIZABETE@HOTMAIL.COM

RESUMO: O desafio deste artigo é fazer a analogia entre a cultura e a internacionalização de empresas. Nesse contexto, busca-se uniformizar os conceitos de cultura e observar sob dois focos distintos: (1) a cultura da organização; (2) e a cultura da nação. Trata-se de um estudo puramente teórico, descritivo e explicativo, sendo os dados coletados através de pesquisas bibliográficas. O estudo mostra sua importância na observância correta da cultura num processo de internacionalização, devendo ser observado de dois focos distintos. Os resultados observados mostram que autores renomados nas duas áreas do estudo tratam tal situação de forma impar, visando salientar os esforços decorrentes da consideração da cultura no processo de internacionalização das empresas, sendo considerado um fator importante no estabelecimento da competitividade na nova nação. De forma que os valores dos indivíduos que compõem uma organização podem constituir em força interna para, em afinidade com os valores organizacionais, impulsionar as metas da empresa no mercado globalizado e na implementação de estratégias globais. A necessidade de a empresa firmar sua cultura através do respeito às demais; definir suas normas sem ferir tradições locais; gerenciar resistências às mudanças e considerar o tempo e a velocidade como elementos.

Palavras Chaves: Internacionalização; Cultura; Aculturação.

SUMMARY: The challenge of this article is to make the analogy between the culture and the internationalization of companies. In this context, one searches to uniformiz the culture concepts and to observe under two distinct focs: (1) the culture of the organization; (2) and the culture of the nation. One is about a study purely theoretician, clarifying description and, being the data collected through bibliographical research. The study it shows its importance in the correct observance of the culture in an internationalization process, having to be observed of two distinct focs. The observed results show that famous authors in the two areas of the study deal with such situation odd form, aiming at to point out the decurrent efforts of the consideration of the culture in the process of internationalization of the companies, being considered an important factor in the establishment of the competitiveness in the new nation. Of form that the values of the individuals that compose an organization can constitute in internal force for, in affinity with the organizacions values, to stimulate the goals of the company in the world market and the implementation of global strategies. The necessity of the company to firm its culture through the respect to excessively; to define its norms without wounding local traditions; to manage resistêncs to the changes and to consider the time and the speed as elements.

Words Keys: Internationalization; Culture; Aculture.

1 INTRODUÇÃO

O acelerado processo de globalização e a multiplicação do número de empresas que buscam implementar estratégias de alcance internacional têm exigido algumas ações imediatas das organizações que pretendem potencializar ativamente sua carga valorativa. Num mundo que muda rapidamente, é fundamental às organizações demonstrar agilidade para conquistar vantagem competitiva. Contemplando ou não em sua estratégia a internacionalização da empresa, marca, produto ou serviço, as organizações tendem a reconhecer que, mesmo em seu local de origem, o avanço de empresas globais e multinacionais pode ameaçar conquistas já alcançadas e intenções de desenvolvimento.

Na ansiedade de se antecipar a essa possibilidade e minimizar riscos, muitas organizações têm investido recursos e energia na implementação de estratégias globais e em negócios internacionais sem atribuir a ênfase devida para alguns aspectos característicos à nova região onde pretendem buscar vigor aos negócios.

Desde que grandes corporações iniciaram o movimento para estender seus negócios para além das fronteiras dos seus países, a influência das estratégias internacionais na vida das organizações forçou o debate entre a necessidade de compatibilização das ações empresariais, o ambiente interno, com o novo ambiente externo e sua cultura.

Ao decidir ramificar seu ambiente de negócios para outras localidades, as organizações admitem uma série de ajustes de seus produtos e serviços visando conquistar maior competitividade no novo espaço, mas tendem a enfrentar obstáculos culturais internos e externos ao se depararem com uma nova e desafiadora realidade.

Quando uma organização submete seus processos e estrutura a um novo mercado, acaba submetendo, também, à dinâmica organizacional, os aspectos relativos aos valores das nações onde pretende firmar-se, além dos valores das próprias pessoas que sofrerão influência ou influenciarão a dinâmica e a estratégia organizacional. Essas pessoas são os novos e potenciais consumidores dos seus produtos ou serviços, os fornecedores locais e a maioria dos funcionários da nova unidade.

Sendo assim, a interferência dos valores e de outros elementos culturais no processo de implementação da estratégia internacional precisa ser conhecida e requer atenção especial, quais sejam:

1. A cultura organizacional de origem.
2. A cultura do país de origem que a organização tende a carregar no seu bojo.
3. A cultura do país para onde está mirando sua estratégia internacional.
4. A cultura organizacional da unidade que está se formando.

O conhecimento e respeito ao entrelaçamento de diversas culturas e o aproveitamento da compreensão desses aspectos pelos estrategistas e empreendedores pode se constituir em vantagem competitiva.

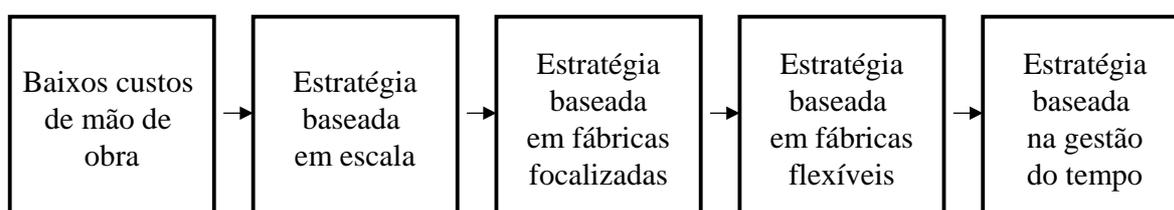
A adaptação dos diversos aspectos culturais que permeiam o processo de globalização e internacionalização de organizações pode refletir em maior ou menor nível de facilidade para implementação da estratégia. A vantagem competitiva da organização que submete seus processos, produtos e serviços a regiões distantes pode residir, inclusive, na competência dos seus gerentes em conduzir de maneira eficaz o processo de aculturação. Não se pode, contudo, analisar esse processo como algo simples, cujo sucesso ou fracasso depende exclusivamente das habilidades dos gestores. Trata-se de algo amplo e complexo, como qualquer ação estratégica de grande impacto. Nesse processo amplo, repleto de variáveis subjetivas, evidenciam-se as expressões do comportamento das pessoas, grupos, organizações e povos, com seus valores e culturas próprios. Evidenciam-se, também, aspectos relativos à inovação como fator cultural de organizações e nações. Contemplar diferenças como oportunidades de desenvolvimento e o conhecimento de aspectos culturais como fator de impulsão de negócios internacionais pode ser o caminho para a conquista de vantagem competitiva. Segundo Porter (1998, p. 145), a vantagem competitiva é criada e sustentada por meio de um processo altamente localizado. Diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações contribuem para o sucesso competitivo.

2 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

O elevado grau de exigência do mercado mundial tem levado as organizações a adaptações constantes, de onde surgem conceitos relativos à aprendizagem e ao aprimoramento constante de pessoas, processos e produtos. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 288-289), as melhores organizações são capazes de inovar em bases permanentes. Em empresas inovadoras, o clima interno e a cultura toleram erros e aceitam que, as vezes, as idéias bem intencionadas não funcionem como o esperado. Dentro desse enfoque, empresas inovadoras têm uma cultura de inovação, de expressão de idéias e de noção clara de produtividade e aplicabilidade da criatividade visando conquistar maior vantagem competitiva. Para Stalk (apud PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. 43), a vantagem competitiva se movimenta. Por isso, as organizações não devem ter uma idéia fixa e única de vantagem, já que esta requer movimentação. Apenas assim a empresa consegue manter-se sempre à frente. Além disso, deve-se acrescentar também o fator tempo como “vantagem-chave”. Ao traçarem considerações do tipo “o futuro é agora”, “os mercados surgirão em velocidades diferentes ao redor do mundo” e “o curto e o longo prazo não estarão delimitados por uma linha de demarcação bem definida”, Hamel e Prahalad (1995, p. 32), demonstram a estreita relação existente entre competição e tempo.

Para exemplificar o tempo como uma tecnologia de vantagem competitiva, Stalk cita as principais empresas japonesas. Segundo ele, essas organizações orientais conquistam vantagem competitiva através do tempo.

Fases da vantagem competitiva japonesa:



Após a segunda guerra mundial, a vantagem competitiva das empresas japonesas ocorreu pelo baixo custo da sua mão-de-obra. Na medida em que os salários aumentaram e a importância da tecnologia foi destacada, adotou-se a estratégia baseada em escala. Posteriormente, a estratégia foi baseada nas fábricas focalizadas. O advento da produção *just-in-time* levou à estratégia baseada em fábricas flexíveis. Hoje, as grandes empresas do Japão estão utilizando a gestão do tempo como vantagem de competição. Gerenciam o tempo como a maioria das empresas gerencia custos, qualidade ou estoque.

Segundo Porter (1989) a inovação é um dos principais fatores de vantagem competitiva. Considerada pelas empresas num sentido mais amplo, inclui tecnologias e novas formas de fazer as coisas usando velhos meios. Com isso, pode ser manifestada através de um novo produto, novo processo de produção, nova abordagem de marketing, entre outros aspectos. Não se trata, necessariamente, de idéias novas, mas, também, idéias que sempre existiram e jamais foram seguidas. A vantagem competitiva ocorre se a inovação proporcionar uma nova oportunidade de mercado e se os concorrentes demoram a responder à inovação. Desta forma, o período compreendido entre sua implementação e a resposta do concorrente, caracteriza a vantagem competitiva através da inovação.

Pankaj (apud PORTER; MONTGOMERY, 1998), observa algumas peculiaridades das inovações, dos novos processos de produção e as estratégias de marketing, como segue:

Pontos marcantes da competição (Pankaj Ghemawat, apud Porter e Montgomery, 1998)

Inovação	Sigilo: os segredos são mantidos na proporção de 70%, no período de um ano após o desenvolvimento.
	Proteção: o registro de patentes não resolve.
	Custo: é 70% mais cara do que a imitação.
	Tempo: é 70% mais lenta de ser implementada do que a imitação.
Produção	Novos processos são mais vulneráveis do que os novos produtos.
	De 60% a 90% do aprendizado adquirido por consultoria é transmitido para os concorrentes ao final do trabalho.
Marketing	Os recursos e instrumentos extrapreços constituem maior potência do que alterações de preços, pela dificuldade de cópia.
	Dados limitados sobre marketing sugerem que as jogadas e contra-jogadas geralmente se anulam.

A vantagem competitiva nos mercados internacionais deve advir da antecipação das necessidades do mercado pretendido, dando ênfase à informação como o grande fator a ser observado nesta antecipação de necessidades. Porter (1989) observa que as informações que não estão disponíveis ou que não são procuradas pelos concorrentes são valiosas, podendo resultar de simples investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Ao serem obtidas, essas informações caracterizam uma importante ferramenta de determinação de novos mercados internacionais a serem explorados.

A vantagem proporcionada pela inovação é passível de imitação. Como exemplo deste fato, Porter (1989), refere-se à produção de aparelhos de TV em cores e videocassetes que contavam com a equiparação das empresas coreanas e japonesas. Acrescenta, ainda, que a única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é atualizando-a.

É necessário observar que as inovações - salvo poucas exceções - são o resultado de um esforço atípico ou incomum, considerada por Porter (1998), como um ato não natural. Forças poderosas operam para evitá-las e derrotá-las, pois as rotinas passadas tornam-se

institucionalizadas. A disseminação das padronizações leva os processos por um único caminho, sendo que a estratégia existente adquire personalidade invencível e torna-se enraizada na cultura da empresa. O ambiente interno da empresa funciona como um forte sistema de imunidade que expelle qualquer indivíduo estranho ao pensamento estabelecido. Assim, a inovação cessa e a estagnação se constitui, passando a ser uma questão de tempo para que a concorrência se manifeste.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As pessoas e grupos que atuam dentro da organização podem resistir a uma estratégia que, entre outras metas, avance sobre novos mercados mundiais. Essa resistência à mudança pode comprometer negativamente as premissas organizacionais que prezam pela otimização do tempo e pela inovação como vantagem competitiva. A cultura pode ser vista, nestes casos, como força restritiva ao sucesso dos negócios internacionais. Além da ansiedade e do receio de se lançar ao desconhecido, “um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando, assim, mudanças na estratégia [...] são as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 198).

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de valores, crenças, mitos e ritos de um grupo em processo de interação social. Na visão de Schein (apud Freitas, 1991), cultura é um aprendizado coletivo ou compartilhado que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas.

Segundo Certo & Peter (1993), a análise da cultura é importante tanto na formulação como na implementação da estratégia. Frente a isso, a cultura pode ser determinante no que tange à formação da identidade profissional dos funcionários de determinada organização. Nesse sentido, toda a gama de motivação e de apreensão de valores organizacionais passa, inevitavelmente, pela relação que os atores organizacionais determinam com a organização que representam e a qual lhes representa. Os valores dos indivíduos e os valores da organização tendem a se misturar, de modo a fortalecer a identidade profissional e o nível de comprometimento das pessoas que ali atuam. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 197), a cultura influencia o modo de pensar favorecido numa organização assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação da estratégia.

Segundo a escola cultural, “a cultura é composta de interpretações de um mundo e das atividades, compartilhadas coletivamente, em um processo social” (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p. 194). Em qualquer momento da implementação ou da mudança estratégica, é importante ao estrategista fundamentar suas ações também nas variáveis culturais.

Entretanto, considerar e respeitar a cultura não significa deixar-se sufocar de maneira inerte pela pressão de conformidade da dinâmica organizacional. Mesmo compartilhando dessa categoria e considerando a distinção existente entre eficácia operacional e estratégia (Porter, 1999), pode-se ressaltar que é possível adicionar o conhecimento a respeito das crenças e de outros elementos culturais às ferramentas gerenciais aplicadas na estratégia de negócios internacionais. Também é fortuito acrescentar que o saber acerca da cultura da organização é desejável para o estabelecimento de condições organizacionais apropriadas para bem administrar as mudanças decorrentes de estratégias, seus impactos e ressonâncias.

Algumas premissas da escola cultural sugeridas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 196– 197) apontam para algumas questões importantes:

1. A formação da estratégia é um processo de interação social baseado nas

- crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é, em grande parte, tácito e não verbal, embora seja, as vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.
 3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
 4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente).
 5. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Não há dúvida, portanto, que a cultura da organização que implementa estratégias de negócios internacionais está diretamente ligada à cultura e valores dos seus membros. Também é inegável que a cultura organizacional é uma força que tende a promover a manutenção do modo de funcionamento da empresa. Considerar esses aspectos na definição dos planos visando o comprometimento dos funcionários de nível operacional, técnico e gerencial para o compartilhamento das ações pode ser um excelente diferencial na conquista de vantagem competitiva.

Além da relação existente entre os aspectos culturais da organização e dos indivíduos e grupos que a compõem, a cultura organizacional sofre influência direta da cultura maior a que está inserida – a cultura da nação.

Dentro desse aspecto, os costumes e processos sociológicos inscritos na cultura do país de origem da organização tende a estender seus tentáculos para dentro da dinâmica corporativa, como mais uma gama de elementos constitutivos da cultura organizacional. Ao se deparar com a cultura de uma outra nação, muitas vezes totalmente diferente daquela na qual a organização foi formada e desenvolvida, a estratégia de internacionalização precisa de ajustes fundamentados nos costumes e tradições da cultura local. A importância de enfatizar essas premissas culturais da organização no processo de internacionalização poderá fornecer algumas das condições internas que permitem a assimilação da necessidade de transformação organizacional, numa clara evidência desse fator como catalisador da conquista de vantagem competitiva. Além disso, a formação de uma nova unidade organizacional – filial, representação regional, escritório de vendas ou outra – iniciará uma nova cultura. Desta vez, através de um processo de aculturação premente e significativo. Não poderá ser vista exclusivamente pelos olhos da matriz, nem tampouco pela premissa da cultura do país onde se insere. Deverá ser analisada a partir da miscelânea de elementos que constituirão uma identidade própria - influenciada, mas não idêntica. Ao nascer dentro de uma estratégia que contempla metas de alcance internacional, essa cultura tende a se confundir com a própria estratégia. Dinâmica desde a origem, a cultura que ora se constitui poderá acompanhar ou não o dinamismo do mercado globalizado e apontará para um caminho mais ou menos tortuoso da estratégia internacional da organização e da conquista da vantagem competitiva.

4 CULTURA DAS NAÇÕES

Alguns autores tendem a afirmar que o processo de globalização acabou por criar um senso de unidade de marcas e produtos. O Mc Donalds desenvolve seus sanduíches em padrões estabelecidos e aceitos mundialmente. Empresas como Nokia e Samsung, entre

outras, lançam produtos de elevada tecnologia em unidades espalhadas por diversos países, geralmente com grande aceitação dos consumidores em qualquer região. Esses e outros casos de organizações bem sucedidas de alcance internacional atraem pesquisadores e consultores para algumas conclusões acerca da universalidade da aceitação, por exemplo, do bom atendimento e da inovação tecnológica.

Levitt (apud PORTER; MONTGOMERY, 1998, p.197) observa que existe uma força que impulsiona o mundo para uma convergência de uniformidade, a tecnologia. Entre outras, as facilidades se mostram nos transportes e nas comunicações, ligando povos distantes aos grandes centros. Observa-se uma nova realidade comercial impulsionada pela emergência dos mercados globais que proporcionam os produtos padronizados no mundo todo a um custo relativamente baixo. Levitt relata que já se foram os tempos das diferenças a que estávamos acostumados. As preferências nacionais ou regionais são relativas (p. 197). Ao afirmar que a organização multinacional aproxima-se do fim, dá ênfase às empresas globais que vendem os mesmos produtos da mesma maneira em todo mundo. Segundo Levitt, a moderna comunicação nos leva a todo o mundo, mesclando culturas e valores. Os mesmos países que pedem que o mundo reconheça e respeite suas culturas, insistem na transferência de mercadorias modernas por atacado.

Ohmae (apud PORTER E MONTGOMERY, 1998, p. 217) observa que, embora os países tenham várias extensões internacionais, seu “campo de visão” é dominado pelos clientes do país de origem. Se observarmos um mapa geográfico, a fronteira entre os países é clara. Porém, se observarmos o mapa de forma comercial, veremos que nossas fronteiras foram ultrapassadas e na sua maioria desapareceram.

Embora a globalização esteja demarcando esse novo princípio nas relações comerciais e internacionais, os aspectos culturais também tendem a ser limitantes no que diz respeito às estratégias de internacionalizações de empresas. É o caso, inclusive, de organizações que formam redes próprias de distribuição em outros países ou desenvolvem parcerias para a logística de seus produtos. Também é assim com empresas que definem em suas estratégias a implementação de unidades em nações que contemplam atrativos do ponto de vista do elevado número de consumidores na região, pelo preço da mão de obra, pelos aspectos fiscais e políticos, entre outros.

Segundo Porter e Montgomery (1998), é necessário que a competição entre empresas ocorra no mercado mundial, englobando ações estratégicas como as vendas globais, a produção e as pesquisas. Para obter vantagem competitiva global, a empresa precisa observar a perfeita compreensão da estrutura do seu setor e seu posicionamento correto. Além disso, duas observações devem ser respeitadas na estratégia global: a localização e a coordenação. A primeira trata de alocar sua cadeia em um determinado local, devendo escolher como configurar essas atividades com a finalidade de competir com vantagem. A segunda trata da forma pela qual a empresa irá coordenar suas extensões a partir do momento em que seus negócios conquistam o mundo. É necessário observar a existência de uma coordenação ou de uma autorização para que o trabalho ocorra com autonomia.

Porter (1998), destaca que o que importa é a capacidade da empresa em coordenar e integrar suas atividades globais em áreas específicas e individuais. Esse é considerado um grande desafio organizacional, por razões de cultura, idioma e incentivos organizacionais regionais. Embora o mundo esteja cada vez mais livre de fronteiras do ponto de vista de transportes e comercialização de bens, existem fortes diferenças nacionais que são cruciais, tanto para obter vantagem competitiva quanto para penetrar em mercados estrangeiros. (PORTER; MONTGOMERY, 1998, p. XIX).

Dependendo de alguns aspectos relativos à estrutura, processos, tipos de produtos e serviços, inovações, preços, políticas de recursos humanos, marketing e vendas, entre outros, uma organização também causa impacto no país onde está se instalando. Nesse caso, a

cultura organizacional não pode ser percebida apenas como algo influenciado pelos costumes da nação onde pretende conquistar competitividade. Um exemplo dessa afirmação é o impacto que empresas multinacionais ou globais causam ao se instalarem em algumas comunidades, tanto na sua gente como nos negócios locais. O aumento da procura por cursos do idioma específico do país de origem da empresa, a abertura de restaurantes com comidas típicas daquela região e a inclusão de vôos regulares com atendentes fluentes no idioma são apenas algumas das situações que demonstram os impactos da cultura do país de origem na cultura local. É a cultura organizacional que, ao trazer no seu bojo aspectos da cultura da nação de origem, influenciam o meio cultural onde se inserem.

Motta e Caldas (1997) definem cultura no meio empresarial como uma linguagem ou código, mostrando um referencial que permite aos atores proporcionar um sentido ao mundo em que vivem e às suas próprias ações.

Ela designa, classifica, liga, coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, desde que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação. (1997, p. 27).

Segundo Motta e Caldas (1997), a cultura influencia nas orientações tomadas, no seio de cada conjunto social, os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus próprios interesses e convicções.

Geert Hofstede (1984, apud Motta e Caldas, 1997), colabora com uma pesquisa que abrange sessenta países, entre culturas ocidentais e orientais. Foram pesquisados 160 mil executivos e empregados de uma grande corporação multinacional norte-americana. Através da pesquisa, observou-se diferença significativa tanto no comportamento quanto nas atitudes dos funcionários e executivos dos países estudados, sendo que todos trabalhavam na mesma multinacional. A principal descoberta desse estudo foi a conclusão sobre a importância da cultura nacional na explicação das diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho.

Entre as dimensões básicas citadas por Motta e Caldas (1997), estão o individualismo e o coletivismo. O individualismo é caracterizado pelas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, que participam de redes e que tomam conta apenas de si mesmas e daquelas que estão mais próximas. Já o coletivismo é a situação inversa ao individualismo. É caracterizado por redes sociais, como parentes, clãs, organizações. A cultura japonesa tem características predominantemente coletivistas, pois acreditam que o desejo do grupo precisa prevalecer sobre os desejos individuais, ao contrário do que ocorre em uma cultura individualista como a norte-americana, que acredita que cada indivíduo tem que determinar suas próprias crenças e comportamentos.

Os tipos de cultura são caracterizados por um tipo de poder de controle. No caso das culturas coletivistas, observa-se uma ênfase na pressão social externa, fortalecida pelos conceitos da vergonha e da desonra. Já nas culturas individualistas, o controle exercido ocorre por meio de pressão interna, fortalecida pelo conceito de culpa. Em ambas, entretanto, a liberdade individual e a proteção coletiva estão em jogo.

Entre outras abordagens, esse estudo de Geert Hofstede procura identificar o nível no qual se procura evitar as incertezas, medindo o incômodo diante de situações ambíguas e tendo como principal característica a verdade absoluta, deixando de lado alternativas paralelas ou desviantes. Países que têm como característica o elevado cuidado de evitar incertezas como Portugal, Japão, México e Grécia apresentam em comum empregos vitalícios e a visão piramidal de organização. Ao contrário, os países que apresentam nível baixo de procura para evitar as incertezas, apresentam alta mobilidade no trabalho. Nesse grupo estão nações como a Dinamarca, Cingapura e Hong Kong.

Em continuidade a esse estudo, Carlos Albert Arruda, fez uma análise de 40 decisões

tomadas em 38 organizações - 17 inglesas e 16 brasileiras. Incluiu 73 executivos (38 ingleses e 35 brasileiros) que foram instigados a discorrer sobre processos decisórios de que teriam participado. Entre outras conclusões, o pesquisador observou alguns aspectos de influência da cultura que foram analisados qualitativa e quantitativamente. As empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa. As decisões são tomadas mais rapidamente em decorrência da autoridade hierárquica e há intensidade da comunicação fora das horas de trabalho. As decisões brasileiras são mais rápidas e arriscadas, com a participação de um número reduzido de pessoas e um conteúdo duvidoso de informações. Acrescenta, ainda, que a diferença de poder é tão grande que lembra a distribuição de renda nacional ou o passado escravocrata. A ambigüidade favorece os caminhos alternativos e incluem a criatividade e a inovação.

Um aspecto relevante na relação entre pessoas de culturas diferentes é a correta interpretação do comportamento ou dos gestos da outra nação. Ao conduzir uma pesquisa, Trevisan (2001) observou alguns casos que provocaram constrangimentos entre povos de diferentes nações devido a alguns gestos que são considerados simples e usuais para uns e extremamente diferentes para outros. Os significados de gestos e comportamentos são consequência da cultura a qual cada indivíduo pertence. Conforme afirma Laraia (1997), a forma de ver o mundo, seus comportamentos e posturas diversos, são produtos de uma herança cultural.

A consideração da cultura local foi uma das grandes atitudes na estratégia global da Gillette ao estender suas ações internacionais para o mercado asiático. No artigo escrito por Kanter e Dretler (1998) intitulado “Estratégia global e seu impacto em operações locais: lições de Gillette Cingapura”, os autores destacam que fusões e aquisições pelas companhias globais podem envolver integração local através de divisões a fim de criar sinergia entre países. Destacam, ainda, que o poder de marcas globais exige, frequentemente, reconhecimento de diferenças entre países e respeito a normas locais, fortalecendo ao invés de debilitar a unidade local, realçando relações. Segundo Kanter e Dretler (1998), um dos mitos sobre estratégia global diz que a integração através de operações internacionais causa perda de identidade e dissociação das linhas de produto de seu contexto local. Ao afirmar que estratégia global não significa fazer tudo da mesma forma em todos os lugares, que globalizar não exige abandonar imagens e valores do país e que globalizar exige integração e mudança, os autores derrubam mitos e sustentam a importância da cultura para a conquista de vantagem competitiva. As ações da Gillette em sua estratégia global não se restringiram ao questionamento entre questões culturais locais e globais. Mas firmaram-se na compreensão clara de diferenças locais a partir da percepção de seus estrategistas em não apenas perceber, mas também usar o conhecimento da cultura como dado adicional e importante. Cada mercado apresenta desafios e oportunidades próprios. Contemplá-los como forma de conquistar vantagem competitiva exige sensibilidade e orientação. Essas competências são fundamentais à organização que pretende implementar estratégias de alcance global.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento acerca dos valores e a consideração dos aspectos culturais da organização são fundamentais para a implementação ou mudança da estratégia internacional de empresas globais. Os valores dos indivíduos que compõem uma organização podem constituir em força interna para, em afinidade com os valores organizacionais, impulsionar as metas da empresa no mercado globalizado. Organizações que apresentam como um dos elementos culturais a inovação, que contam com colaboradores comprometidos com a mudança e com gestores com boa visão sistêmica e de negócios tendem a demonstrar mais competência quando fixam suas estratégias em negócios internacionais. A aprendizagem

sobre a cultura organizacional com seus valores subjacentes tendem a minimizar os impactos do choque cultural advindo da implantação de estratégias em mercados globais. A aplicabilidade desse conhecimento permite aos empreendedores e executivos fortalecerem os aspectos internos da organização para fazer frente aos desafios a serem encontrados no enfrentamento da cultura organizacional com a do país onde pretende operar.

A cultura do país de origem e a ênfase às tradições do mercado local permitem aos estrategistas e à organização como um todo uma abordagem mais precisa para a conquista de vantagem competitiva.

Segundo Bethlem (1998, p.62), valores e culturas estão intimamente ligados. Como as culturas latino-americanas são bastante diversas e diferentes da dos Estados Unidos, os conhecimentos adequados lá provavelmente não o serão nos países latino-americanos. Torna-se, então, indispensável que, antes de transplantar-se técnicas e formulações oriundas de empresas dos Estados Unidos para empresas que operem na América Latina, se examinem os valores envolvidos.

O sucesso dos negócios internacionais de uma empresa globalizada passa pela aplicabilidade do conhecimento do funcionamento da cultura organizacional e dos costumes da cultura local. Passa, também, pela aculturação das diversas interações sociais de organizações e nações. Na implementação de estratégias globais, a empresa precisa firmar sua cultura através do respeito às demais; definir suas normas sem ferir tradições locais; gerenciar resistências às mudanças e considerar o tempo e a velocidade como elementos chave para uma integração bem sucedida. Esse pluralismo pode pavimentar um caminho inteligente para fazer da vastidão da cultura uma força para gerar vantagem competitiva. Afinal, em toda ação estratégica, é fundamental administrar a unidade sem perder de vista as particularidades. Também é assim nas estratégias internacionais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Ed. Pearson Education do Brasil, 1993.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Ed. Makron, 1991.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KANTER, R. M., DRETTLER, T. D. "Global strategy" and its impact on local operations: lessons from Gillette Singapore. **Academy of Management Executive**, Vol. 12, nº 4, 1998, p.60-68.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. ed. 11. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

MINETO, C. A. L. **Clima e cultura organizacional: uma prospecção dos valores compartilhados na PUC-PR**. Curitiba, 1998. Dissertação.

MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

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

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição**: on competition estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

PORTER, M. E., MONTGOMERY C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. ed. 6. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

SANTOS, F. S. **A presença de traços da cultura brasileira na decisão entre gerentes**: o modelo *issue selling* em empresa italiana. Curitiba, 2003. Dissertação.

SCHERMERHORN, J. J., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. ed. 8. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

TREVISAN, L. **Interculturalidade no ambiente empresarial**: relação entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José de Pinhais-Pr. Curitiba, 2001.