

CULTURAL ASPECTS AND ITS IMPACTS ON LOCAL BUSINESS INTERNATIONALIZATION PROCESSES: Brazil is Different?

ASPECTOS CULTURAIS LOCAIS E SEUS IMPACTOS NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O Brasil é Diferente?

Dalila Alves Corrêa (UNIMEP)

E-mail: dacorreia@unimep.br

Cristina Yoko Hayashi (UNIMEP)

E-mail: cristina.hayashi@biomin.net

Valéria Rueda Elias Spers (UNIMEP)

E-mail: vrueda@unimep.br

Rua Barão de Piracicamirim, 1162, Piracicaba - SP

Yeda Cirera Oswaldo (UNIMEP)

E-mail: yoswaldo@unimep.br

Graziela Oste Graziano

E-mail: graziela.graziano@gmail.com

Rua Guerino Lubiani, 420, Piracicaba – SP

Dagmar Silva Pinto de Castro (UNIMEP)

E-mail: dscastro@unimep.br

RESUMO

O artigo apresenta um estudo de caso realizado no contexto de um projeto de expansão de uma empresa austríaca pela implantação de uma fábrica no Brasil. Seu objetivo é mostrar o processo de aculturação vivenciado pelo gestor expatriado, no início do projeto. Priorizaram-se relatos sobre a cultura local, relações de trabalho, hábitos e costumes pertinentes ao processo da implantação. Fez-se uso da observação participante e entrevista em profundidade. O estudo mostra que aspectos culturais inerentes a projetos deste tipo interferem no seu sucesso e, administrar a cultura em contexto globalizado é um desafio para os processos de internacionalização de empresas.

Palavras-chaves: *Cultura organizacional. Internacionalização de empresas. Diversidade cultural. Gestão de Pessoas.*

ABSTRACT

The article presents a case study in the context of an expansion project of an Austrian company for the implementation of a factory in Brazil. Your goal is to show the process of acculturation experienced by the expatriate manager early in the project. They gave priority to reports about the local culture, labor relations, habits and customs relevant to the implementation process. There was use of participant observation and in-depth interview. The study shows that cultural aspects inherent in projects of this kind interfere with their success and manage culture in a globalized context is a challenge for companies internationalization processes.

Keywords: *Organizational culture. Internationalization of companies. Cultural diversity. People management.*

INTRODUÇÃO

A internacionalização é um processo no qual as empresas investem seu capital em países emergentes e onde encontram algumas vantagens competitivas para os negócios. A decisão pela internacionalização, normalmente, ocorre sobre países mais conhecidos dos investidores; onde os investidores percebem processos de familiarização mais rápidos; onde encontram insumos de produção mais disponíveis, e os recursos se mostram mais acessíveis aos interessados. A princípio, o investimento é baixo e na medida em que este novo mercado se torna mais familiar e conhecido ocorre também a redução de incertezas, e a empresa aloca cada vez mais recursos para aquela região (BALBINOT et.al. 2008).

Via de regra, este processo inicia com a realização de estudos preliminares sobre aspectos como a economia do país, o retorno de investimentos, a acessibilidade às fontes de matéria-prima e de capital, a rede de canais de distribuição, as condições climáticas, a força de trabalho, as políticas públicas, os impactos ambientais, dentre outros relacionados à atividade de prospecção e planejamento para entrada no novo mercado. Porém, não é incomum neste processo ocorrer o desconhecimento dos impactos culturais que permeiam um processo desta natureza o qual faz emergir um fenômeno intercultural dado pelo choque de culturas local (cultura receptora) e cultura do país de origem (cultura filial). Este fenômeno responde por muitas das ocorrências relacionadas a entraves trabalhistas, ao respeito e acato dos hábitos, crenças e costumes dos habitantes, o entendimento da linguagem nativa e dos símbolos nacionais e, dos demais artefatos que constituem a cultura de um povo.

Os gestores encaminhados pela matriz com a missão de fundar uma unidade em outro país necessitam de conhecimentos específicos para vivenciar os processos de integração e adaptação com a cultura nacional e organizacional do país de destino e, isto, demanda tempo e aprendizado (PEREIRA et.al., 2005).

O presente artigo aborda um processo de internacionalização de empresa e tem como objetivo apresentar o contexto sociocultural vivenciado por um gestor austríaco, responsável pela implantação de uma unidade industrial no Brasil. Privilegiou-se a obtenção de relatos pessoais deste gestor para expressar suas percepções e vivência neste processo, o qual ele associa que o jeito dos brasileiros negociarem “é diferente” quando comparado a outros processos de internacionalização que ele vivenciou pelo grupo empresarial em que trabalha.

A empresa que sediou o estudo pertence ao Grupo austríaco Erber, de origem familiar, com mais de 30 anos de existência e presença em 40 países. A unidade industrial em questão constitui-se também na primeira unidade de um projeto mais amplo, servindo como protótipo para o Grupo, cuja principal atividade é produzir insumos para nutrição animal e agrícola. Este projeto consistiu na implantação de uma modalidade pioneira de produção natural (*naturally ahead*), de modo que a maioria dos insumos produzidos contenha, na composição de seus elementos básicos, ingredientes naturais provenientes das leveduras.

Reside no processo *naturally ahead* um dos atrativos relevantes pelo qual o Grupo optou pela instalação da fábrica numa cidade do interior do Estado de São Paulo. As atividades produtivas, da unidade implantada, tiveram início em outubro de 2008 e, foi nesta fase em que ocorreu o estudo, desenvolvido pela modalidade estudo de caso, com coleta de dados realizada através de observação participante e entrevista em profundidade realizada junto ao diretor geral, o qual também foi o fundador da planta e precursor do empreendimento no Brasil. O artigo está estruturado em cinco partes: esta introdução, a revisão bibliográfica sobre o assunto, a apresentação dos dados coletados, análise e discussão e as considerações finais.

CULTURA BRASILEIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Os problemas a serem enfrentados pelas empresas, quando decidem internacionalizar o seu mercado de atuação são numerosos e diversificados, passando por aspectos relacionados a legislação, situação política e econômica, ambiente de negócios, cultura, dentre outros. Além disso, enfrentam dificuldades na identificação de pessoas confiáveis com conhecimentos cruciais sobre o negócio e que possuam habilidades que permitam assumir responsabilidades pelo novo negócio (PEREIRA et.al., 2005).

As nomeações de executivos para missões internacionais são importantes para o sucesso das estratégias de internacionalização das companhias e ajudam a construir o nível global de competências e integração (ALI, 2003).

Normalmente, o grau de conforto psicológico em relação a diversos aspectos do país receptor definem o ajustamento intercultural como a habilidade de se adaptar com o ambiente cultural novo de forma eficiente e adequada para sentir-se confortável funcionalmente como se estivesse bem próximo de sua realidade cultural (BLACK, 1990).

Estudos mostram que o estágio do ajustamento a cultura local é fundamental para a concretude das missões estrangeiras das corporações, podendo ser considerado o mais crítico e a primeiro a ser enfrentado. Ocorre nesta fase, a interação com os aspectos da cultura local, com os comportamentos considerados não familiarizados e imprevisíveis, reações de rejeição à nova cultura, sentimentos diversos, desconforto, entre outros. Tais aspectos se não forem adequadamente dirigidos podem impactar a permanência do expatriado e comprometer o sucesso do negócio (BLAC, 1990; MENDELL, ODDOU, 1991).

A cultura de um povo é formada por valores, crenças, influências do ambiente constituída por seus antepassados e modificadas ao longo do tempo. É a identidade própria de um grupo humano em um território e num

determinado período, sendo dinâmica. Como mecanismo adaptativo e cumulativo, a cultura sofre mudanças. Traços se perdem, outros se adicionam, em velocidades distintas nas diferentes sociedades.

Na busca por definir cultura Li e Karakowsky (2001) estabelece que a mesma é um depósito coletivo de conhecimento, experiência, crenças, valores, atitudes, significados, hierarquias, religião, funções, relações e objetos materiais adquiridos por um grupo de pessoas através das gerações. Zimmermann (2012) indica que a cultura é as características de um grupo específico, definido pelo idioma, hábitos sociais, culinária, religião, música e arte. Já Hofstede (1984) define a cultura como a programação mental que distingue os membros de uma categoria de pessoas do outro. Assim, o conceito de cultura está relacionado a humano e a sua organização social.

Segundo Motta e Caldas (2007) a cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições e infinitas possibilidades de estudo, principalmente no que diz respeito à cultura nacional, cultura brasileira e cultura organizacional.

Um dos fatores mais importantes que diferencia a cultura de uma empresa para outra é a cultura nacional onde estão instaladas. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma organização, trazem sempre de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional/local. Sendo assim, não há como compreender a cultura de uma empresa internacional instalada no Brasil sem antes conhecer a cultura brasileira.

Quando falamos de Brasil, o que podemos afirmar é que o traço cultural mais marcante de nosso país e nossa principal face é a heterogeneidade (MOTTA e CALDAS, 2007).

Comumente, aponta-se que a cultura brasileira foi formada por três matrizes: a indígena, a portuguesa e a África negra. Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil. Porém, não são apenas raças e etnias, ou ainda as suas combinações, que produzem novas culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem, conforme comenta o autor.

A sociedade brasileira é multicultural. Para Darcy Ribeiro (2006), por exemplo, o brasileiro tem múltiplas matrizes que formam uma identidade única.

Apesar de a cultura brasileira ser formada por três raças distintas, provindas de regiões distantes entre si e com características completamente diferentes, é inevitável concluir que o predomínio de traços de mando, de gestão, de liderança, advêm do colonizador português, mais que do genético brasileiro e do negro africano. O personalismo peculiar ao povo ibérico deixou profundas raízes na sociedade brasileira. Esse traço marcante do colonizador é caracterizado pelo seu extremo culto ao prestígio pessoal, às virtudes individuais, à autonomia e independência do indivíduo, fundamentada na valorização do livre arbítrio, no espírito de superação e de competição, bem como na importância do reconhecimento das virtudes individuais. (HOLANDA, 1971, pp. 3-11)

Ao longo de nossa formação histórica e, de um modo geral, as iniciativas políticas não tinham como preocupação as necessidades e o desenvolvimento local, e sim, a total exploração de nossos recursos naturais (HOLANDA, 1971; PRADO JR., 1948; FARO, 1976) e o envio desses recursos valiosos para a Europa. Quando partes desses recursos ficavam no Brasil, ela se concentrava nas mãos de uma elite, com raízes tipicamente europeias e certo desprezo pelo próprio país, ou seja, tudo para a elite e nada para o povo. É neste contexto que começou a surgir a nossa formação histórica social (MOTTA e CALDAS, 2007).

Esse reflexo cultural, de valorização do estrangeiro tem sido responsável pelo entendimento popular retratado em frases como “este país não tem jeito” ou a forma mais direta e indelicada “este país não presta”. São frases comumente ouvidas em locais públicos como táxis, ônibus e botecos. Um número muito grande de brasileiros orgulha-se de ter um passaporte estrangeiro e muitos dos que ainda não emigraram para outros países, sonham com esta possibilidade.

No mundo organizacional, o processo de emigração temporária à título de buscar “atualização” e “respirar cultura” é vista como indispensável tanto para acadêmicos como para executivos (CALDAS, WOOD, 1997).

Por um lado a influência dos estrangeiros (pessoas, empresas e tecnologias) em nosso país, tem contribuído para o nosso desenvolvimento e, de outro, muitos brasileiros acabam por perder a sua própria identidade devido à

uma crença histórica de que os estrangeiros são superiormente mais cultos e socialmente mais elevados, realidade que se faz reconhecer certa tendência nossa de aceitar o estrangeiro como modelo cultural.

Freitas (1997) concluiu que as organizações nacionais ou estrangeiras que desejam manter-se no mercado, precisam conhecer os traços culturais brasileiros, compreender as raízes, pois “aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional” (p.39).

Já Barros e Prates (1996, p. 71) afirmam que “conviver com os opostos é uma arte. E esta é a base de nosso estilo (brasileiro) de administrar”. A identidade brasileira está pautada em alguns traços culturais de nossa sociedade

Mesmo sendo o Brasil um país potencialmente rico para o desenvolvimento de novas culturas, pode-se reconhecer que com a globalização, a tendência é uniformizar drasticamente as classes dominantes e médias de todo o mundo. E essa uniformização inicia-se pelas organizações, através de procedimentos, normas, valores, comportamentos, práticas e políticas adotadas pelos membros de uma organização. Por outro lado, toda sociedade, em maior ou menor medida, com ou sem intenção, filtra e adiciona seu próprio “tempero” a ideias e tecnologias globalizantes, criando suas próprias versões. Seguindo o padrão, mas adaptando-se a cultura local (MOTTA, CALDAS 2007).

Para fins de análise da cultura organizacional, Motta e Caldas (2007, p.44) sugerem conhecer os traços brasileiros que podem expressar as características gerais que consideram ser comum ou frequente a maioria dos brasileiros. Eles mencionam os seguintes: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. O quadro 1 a seguir apresenta estes traços.

Quadro 1 – Traços brasileiros para uma análise organizacional

Traços brasileiros para uma análise organizacional	
Traço	Características chaves
Hierarquia	Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Motta, 2007, p. 44

De acordo com Motta (2007), a **hierarquia** e suas características são provenientes do processo de nossa colonização e com ela as ordens religiosas com formas militares, daí a centralização do poder e o distanciamento nas relações dentro dos grupos sociais.

O **personalismo** se deve ao fato de que todo brasileiro traz em sua alma a influência do africano, na ternura, na bondade e no catolicismo humanista.

A **malandragem** nasce da necessidade de adaptação do brasileiro, pelas desigualdades e múltiplas gradações sociais. O brasileiro é conhecido como tendo capacidade de adaptação, soluções originais por serem dinâmicos e flexíveis. Sabe-se que para tudo há um jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem.

O sensualismo surgiu da colonização portuguesa, que eram poligâmicos, quando o colonizador português iniciou sua vida no Brasil, encontraram os índios que também eram poligâmicos. E dentro deste ambiente de libertinagem sexual, as mulheres africanas escravas eram usadas como “descargas” dos sentidos e desejos dos colonizadores. Assim, criaram-se nossas relações interpessoais, nos limites do sensualismo afetivo.

O ser aventureiro também é proveniente da colonização, a influência judia em seu meio, valoriza o comércio e tem aversão à agricultura, bem como desprezo pelo trabalho manual. O brasileiro admira a vida de senhor.

Fleury (2006) comenta que a cultura de uma organização pode ser analisada de vários níveis, quais sejam:

- Artefatos visíveis: ambiente construído, arquitetura, layout, maneira como as pessoas se vestem, comportamento das pessoas.
- Valores que governam o comportamento das pessoas: difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros de uma organização.
- Pressupostos inconscientes: são os pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Em processos de internacionalização as empresas tendem a implantar seus modelos de gestão e valores globais (matriz), nos países aonde, porventura, venham a se instalar (subsidiárias). Muitas vezes não se atentam as especificidades de cada país. O que pode gerar desconfortos ou mesmos conflitos culturais nas organizações em questão.

Hofstede (1991) afirma que a crescente internacionalização nos negócios, faz com que as diferenças nacionais tornem-se um dos problemas mais importantes para a administração. Ainda que alguns defendam a ideia de formação de uma cultura gerencial internacional, parece claro que as diferenças entre as pessoas que trabalham nas organizações de diferentes países continuarão existindo.

Segundo Marras (2005) as empresas multinacionais têm como prática comum o geocentrismo que criam em suas organizações a propagação de seus princípios e valores culturais e que se adaptam as pequenas diferenças regionais. O autor constatou também a prática do etnocentrismo, ou seja, a cultura de onde se origina a empresa é tida como superior à cultura do país que a recebe.

Neste sentido Hofstede (1991) comenta que a cultura nacional influencia a cultura organizacional, e, as estruturas organizacionais são impactadas por um conjunto de crenças e valores que cada um tem o que nos leva a entender que os traços histórico-culturais dos países permeiam nas organizações destes países.

CULTURA MATRIZ VERSUS CULTURA RECEPTORA

Pardini (2004) reconhece dois tipos de cultura quando aborda a questão da internacionalização de empresas: a cultura matriz e a cultura receptora. A cultura matriz é aquela que deu origem à cultura atual, representada por seus diretores e empresários que ao longo do tempo foram construindo e edificando os valores de uma organização. Cultura receptora é aquela que recebe a cultura matriz pelo aceite de suas diretrizes ou pela modificação e adaptação da cultura local pré-estabelecida, seja ela uma cultura organizacional ou mesmo uma cultura social nacional.

A cultura matriz geralmente é influenciada pelo fundador da empresa, onde o mesmo aplica na organização, desde o seu início, os seus próprios valores, suas crenças, seus valores e padrões identitários. Essa cultura é implementada ao longo do tempo, e muitas vezes é também influenciada pelos demais diretores e gerentes que auxiliam diretamente na administração da empresa. Os trabalhadores também influenciam a cultura organizacional ao mesmo tempo em que são também, por ela, influenciados.

Na medida em que a empresa vai se tornando sólida no mercado, a cultura vai se enraizando internamente e pode se constituir num dos fatores de sucesso da organização. Porém, se a organização começa a passar por momentos de declínio, muitos fatores são analisados e medidas são tomadas para que haja a mudança de cenário, e dentre os itens analisados e passíveis de mudanças, está a cultura organizacional. Contudo, diferentemente de fatores materiais, a mudança da cultura não é algo simples e rápido de se empreender.

A cultura receptora é aquela que recebe uma cultura já estabelecida da cultura matriz. Como a cultura matriz pode ser criada e estabelecida em outro país, é preciso analisar todas as variáveis do país receptor que podem se confrontar com aquela. Ou seja, a cultura receptora, pode absorver integralmente a cultura matriz como pode também modificá-la e adaptá-la conforme a cultura local já existente - seja ela uma cultura organizacional ou mesmo a cultura social local.

Dependendo dos níveis de consenso em relação à cultura matriz, os agentes receptores absorvem, aprimoram ou modificam os elementos culturais básicos recebidos. Isso significa que os agentes receptores possuem um papel muito importante nesta transferência de cultura, pois devem incentivar os efeitos culturais positivos para a realidade da receptora, assim como devem identificar e alterar o que considerarem que causará um impacto cultural negativo para a organização.

Segundo Morgan (1996) o maior problema da administração pós-industrial globalizada é a administração da cultura. Os países de origem (matriz) têm dificuldades em adaptar sua cultura ao país de destino (receptor), os valores, as crenças e os mitos são fatores exclusivos de cada cultura.

Balbinot et al. (2008) reconhece que, para amenizar o choque entre culturas num processo de internacionalização de empresas se faz necessário contar com agentes de mudanças preparados para trabalhar com as transformações, interagindo com trabalhadores de todos os níveis, com o intuito de preparar este quadro de pessoas para receber a cultura matriz.

Para garantir o sucesso desta disseminação da cultura matriz, muitas empresas multinacionais, adotam a prática de transferências internacionais de recursos humanos, ou seja, promovem a expatriação de profissionais. Este é um dos mecanismos mais importantes para desenvolver um sistema internacional de gestão que permita a aculturação, a socialização organizacional e que garanta o aproveitamento das contribuições para o desenvolvimento e uma cultura internacional adaptada a uma realidade local (BALBINOT et.al., 2008).

Entende-se que a contribuição do expatriado na filial é válida desde que o mesmo já possua uma sólida visão da empresa, conhecimentos de negócios internacionais, cultura de outros países e vivência internacional. Mesmo assim, este profissional terá grande desafios, pois será necessário entender os processos históricos de aculturação do país além de se adaptar a novos costumes, hábitos, crenças e valores em ambientes de culturas diversas, e que podem provocar prazer e sofrimento, desafio e confusão. Neste contexto, exige-se em um curto espaço de tempo, o desapego de sua terra natal e a interiorização de novas crenças e valores do país receptor.

Outras empresas optam por ter seus dirigentes nativos do país receptor, uma vez que o mesmo já possui esta cultura local interiorizada. Esses executivos nativos são enviados para o país da matriz e lá passam algum tempo para entender a cultura matriz e implantá-la na filial. Algumas empresas encaminham somente os altos executivos para esta disseminação de cultura, outras, encaminham o nível gerencial e técnico também.

Além deste encaminhamento algumas empresas utilizam outras metodologias para disseminação de cultura, tais como a importação de jornais internos de suas filiais; apresentação de comunicados internos destas unidades; visita de profissionais da empresa a matriz na filial.

Embora haja muitos caminhos e metodologias para que ocorra processo de transferência das práticas e valores da matriz para as filiais, esse é um dos desafios atuais apontado para a área de gestão de pessoas.

A próxima seção apresenta a metodologia do estudo de caso e na sequência a pesquisa realizada.

METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 21-32) contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e culturais. A decisão por realizar um estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Esta perspectiva permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas e a maturação de alguns setores. Dentro da classificação de estudos de casos proposta por Stake (2000), o presente estudo se caracteriza como um caso qualitativo, descritivo pela apresentação de um relato de um fenômeno social envolvendo a sua configuração, tempo, espaço, atividades e relacionamentos com outros fenômenos.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a observação participante e a entrevista em profundidade. A observação participante consiste num processo contínuo de interação vivencial entre pesquisador/pesquisado, implica em ouvir, escutar, ver e fazer uso de todos os sentidos. Trata-se de um processo que demanda longos períodos de interação com o objeto pesquisado para possibilitar a apreensão mais natural possível do fenômeno (GODOI et.al., 2010). No estudo, a observação participante foi desenvolvida por um das autoras do artigo, sendo esta também a primeira profissional brasileira a ser contratada pela empresa. Sua função inicial neste empreendimento foi assessorar o Diretor Geral do projeto de implantação da unidade fabril

austríaca no Brasil. Este Diretor Geral é o profissional expatriado da sede do Grupo Erber, situado na cidade de Herzogenburg, Áustria.

A vantagem da utilização da observação participante consiste no fato de que o pesquisador não necessita de intermediação para apuração e percepção do campo a ser estudado, minimizando-se a subjetividade que permeia o processo de investigação.

A entrevista em profundidade foi realizada junto ao referido profissional expatriado e, se constituiu em um recurso para investigar percepções mais profundas, através de uma troca livre de informações impossíveis de serem obtidas em discussões em grupo. Nesta entrevista, a principal função do pesquisador é retratar as experiências vivenciadas por pessoas, grupos ou organizações (MALHOTRA, 2006).

Minayo (1993) classifica esta entrevista como história de vida (HV) podendo ser de duas modalidades: a completa e a tópica. A entrevista completa retrata todo o conjunto da experiência vivida e a tópica focaliza uma etapa ou um determinado setor da experiência em questão. A HV tem como ponto principal permitir que o informante retome sua vivência de forma retrospectiva. Muitas vezes durante a entrevista acontece a liberação de pensamentos reprimidos que chegam ao entrevistador em tom de confidência ou de descontração. Esses relatos fornecem um material extremamente rico para análise. Neles se encontram o reflexo da dimensão coletiva a partir da visão individual. No presente estudo adotou-se a modalidade tópica.

A EMPRESA BIOMIN

A Biomin é uma empresa do Grupo austríaco Erber AG, de origem e administração familiar, com 30 anos de existência, mais de 1000 funcionários e presença em 40 países. Atua no ramo de pesquisa e desenvolvimento e fabricação de insumos para nutrição animal e agrícola. A unidade brasileira foi implantada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, ocupando uma área de 167 mil metros quadrados. Suas atividades produtivas iniciaram em 2006 e conta atualmente com mais de 200 profissionais.

Apoiados nos pilares sustentabilidade e biotecnologia de vanguarda, a Biomin do Brasil já se configura como a maior unidade operacional do grupo, mesmo tendo pouco menos de uma década de operação. Esta nova unidade faz parte do processo de expansão internacional do grupo e integrará à cadeia de suprimentos da empresa de forma dinâmica, para atender e ajustar-se às demandas específicas dos clientes, independente de sua posição geográfica, apoiada na diferenciada rede de serviços do Grupo Erber AG.

A flexibilidade modular da nova unidade industrial potencializa sua capacidade de produção, não somente em volume, mas principalmente, em complexidade, para atender a crescente demanda por produtos customizados. Sua engenharia básica contempla, portanto, a multiutilização de células de produção perfeitamente integradas por complexos sistemas de controle e supervisão de processos. De acordo com informações do Diretor Geral, a Biomin do Brasil, numa primeira fase, produzirá 6 mil toneladas de leveduras especiais e outros produtos derivados: “*Por acreditar no sucesso da nova planta, fizemos um projeto modulado que poderá se expandir e triplicar a produção anual inicial. Esta evolução impulsionará o investimento para uma segunda planta, que terá 60 mil metros quadrados e já está contemplada no plano diretor do projeto*”.

Nesta unidade serão realizados os macro processos da empresa que são a fermentação, a autólise, a separação, a secagem por vários processos, e posterior mistura, sustentados por uma rede de utilidades de alta eficiência, com especial atenção a todos os aspectos ambientais do empreendimento, incluindo tratamento e reprocessamento de seus resíduos.

No tocante a questão da sustentabilidade a empresa adota o conceito *the natural way*, ou seja, por via natural, que abrange não só os seus produtos, mas todo o conceito de negócios. A escolha do local da implantação da nova fábrica foi estrategicamente pensada pelo grupo, principalmente pela oferta de uma logística perfeita para suprir necessidades das principais matérias primas da empresa. No seu processo fabril é utilizado o açúcar (proveniente das usinas de cana-de-açúcar) e o bagaço para produzir a enorme quantidade de vapor necessário para a fabricação de seus produtos.

Em função do avançado grau de automação da unidade o quadro de colaboradores começou com 50 empregos diretos e 50 indiretos. Estes trabalhadores foram preparados para compor uma equipe de profissionais comprometida e multidisciplinar, num ambiente de trabalho prazeroso e motivador, baseados nos valores e princípios do Grupo austríaco Erber AG. Logo, priorizar o desenvolvimento do capital humano e manter um ambiente saudável tem sido uma meta constante do Diretor Geral: “*O investimento intensivo em colaboradores, diretos e indiretos, será o fator crítico de sucesso para sustentar nosso plano de negócios*”.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A entrevista em profundidade foi realizada com o diretor geral da unidade, em duas etapas, totalizando mais de 7 horas de duração. Trata-se de um profissional de 44 anos de idade, é PhD em Biotecnologia, professor universitário do Departamento IFA-Tulln (Tulln/Áustria) e trabalha há 7 anos no Grupo Erber AG. Ele acumula várias funções no grupo, sendo as principais: diretor de produção na área de fermentação e microorganismos da Biomin Holding; responsável pelas atividades da empresa Bio-ferm GmbH, e diretor geral da unidade brasileira. Desembarcou no Brasil, pela primeira vez, com a missão específica de prospectar o local para a instalação da nova unidade do Grupo, em 2004.

A seguir apresentam-se parte dos relatos da entrevista selecionada através de processo de redução fenomenológica eidética, também conhecido como processo que focaliza as essências (HUSSERL, 1990). Esta redução consiste em suspender as crenças e opiniões do pesquisador a fim de concentrar-se a pessoa exclusivamente em foco, porque esta é a realidade para ela. Tais relatos, após o processo da redução foram combinados com os comentários dos autores do estudo. Diante do rico material empírico coletado, optou-se por apresentar aqueles com relação direta ao tema do artigo, pelo enfoque dos aspectos culturais presentes no processo da implantação da nova unidade.

Foram selecionadas as seguintes unidades de análise: (a) vínculo do diretor geral com a empresa e com o grupo Erber; (b) aspectos determinantes de sua indicação para uma missão internacional no Brasil; (c) decisão sobre a instalação da fábrica no Brasil; (d) desafios do processo de implantação da unidade; (e) lições aprendidas no processo de implantação da unidade fabril, (f) aspectos das relações de trabalho e da cultura brasileira que mais lhe causaram impactos na fase de implantação da unidade e (g) aspectos da cultura brasileira favoráveis a implantação da unidade.

Vínculo do Diretor com a empresa e com o Grupo Erber – O diretor conhece a empresa desde 1994, quando trabalhava na Universidade de Recursos Naturais e Ciências da Vida, (“Universität für Bodenkultur”, Viena) no departamento IFA-Tulln, em Tulln/Áustria. Neste ano ele era assistente e estudante de Mestrado em Biotecnologia, onde mais tarde se tornou professor e pesquisador universitário nesta área. Naquela época, a Biomin tinha proposta para iniciar parceria com esta universidade para desenvolver pesquisas na área de micotoxinas – proposta que foi ao encontro das aspirações do Diretor, pois esta desenvolvendo projeto de pesquisa com o uso de microorganismos em processos de ração animal. A partir da apresentação de seu projeto para a empresa, firmou-se o seu vínculo na condição de pesquisador da área de micotoxinas. Após a conclusão deste projeto continuou em contato com o presidente do Grupo Erber e, em 2001 apresentou uma projeto para o fornecimento de microrganismos à Biomin. Este projeto foi aprovado e, juntamente veio o convite para ele se ingressar na empresa. Em 2002 assumiu o cargo de Diretor de Produção.

Sua primeira vinda ao Brasil pela Biomin ocorreu no final de 2004 com a missão de coletar e reunir dados e informações para a elaboração de um projeto de instalação de uma fábrica nesse país.

Quando indagado sobre os aspectos **determinantes de sua indicação para esta missão**, ele relatou que um dos motivos refere-se à sua experiência em um projeto de construção e processo de uma pequena unidade de fermentação na Áustria. Esta experiência lhe conferiu competências e conhecimentos sobre tecnologia e equipamentos necessários para produção de microorganismos.

Comentou também sobre outros aspectos relacionados ao fato de sua formação acadêmica em Biotecnologia ser generalista, com aprendizagem técnica, administrativa, em legislação e em microbiologia. A formação ampliada e a atuação na unidade de fermentação propiciaram-lhe uma atuação profissional diferenciada no campo da micotoxina, conforme ele relata *“eu aprendi tudo com esta pequena fábrica e dentro da Biomin só eu tenho este conhecimento. Acho que fui escolhido porque eu gosto muito de viajar também.”*.

Quanto à decisão da instalação da fábrica no Brasil pelo Grupo, argumentou sobre o fato de o insumo açúcar brasileiro ser de boa qualidade e de baixo custo. Justificou que este insumo é intensamente utilizado no processo de fermentação. A acessibilidade às fontes de matéria prima, a qualidade, custo e abundância, dentre outros aspectos, foram decisivos para as decisões da implantação da fábrica em território brasileiro. Os aspectos territoriais relacionados à capacidade das fontes de matéria prima foram também indicadores para alimentar perspectivas de produzir outros tipos de microorganismos, além dos atuais.

O diretor geral afirmou que recebeu a missão com muito entusiasmo, pois havia feito prospecções em outros países da América do Sul, Europa e USA e somente aqui encontrou as condições que buscava. Ele expressou este entusiasmo comentando *“fiquei muito feliz quando começou a ideia de ser no Brasil, pois o Brasil é*

diferente. Já estive aqui em 1998 a trabalho e fiquei por duas semanas. Gostei das pessoas que conheci naquela época, o jeito dessas pessoas trabalharem, o jeito acolhedor do brasileiro é cativante”.

Entretanto, ele relatou também suas preocupações para capitanear a construção da fábrica, pois, além de responsabilizar pelo grandioso investimento, enfrentou a resistência de seus pares os quais se mostraram desfavoráveis a este empreendimento avaliado como de alto risco para o Grupo. Segundo ele *“não me sentia inseguro, pois eu ia fazer o que sabia, que era a parte técnica, mas acabei assumindo toda a gestão deste projeto”.* Continuou seus relatos explicando *“essa insegurança aumentou quando comecei a perceber que o Brasil é um pouco diferente em relação a prazos, propostas e a preços pois, quase ninguém cumpre. Nos orçamentos não está tudo incluso, sempre falta alguma parte que ninguém fala, só fala depois que começou e aí o seu custo nunca é o mesmo que a proposta.”*

Indagado sobre os principais **desafios iniciais da fase da implantação da nova unidade**, o diretor geral comentou sobre aspectos relacionados à comunicação, idioma, cultura, hábitos e costumes dos brasileiros: *“... foi e ainda é a língua portuguesa, pois é difícil para negociar, pois se falta uma palavra, já pode mudar o sentido da negociação. O clima muda quando você tem uma piada para quebrar o gelo, às vezes não consegue porque não lembra uma palavra, ou não sabe a entonação que deve pronunciá-la. Esse negócio de quebrar o gelo é característica do Brasil, porque na Áustria, você encontra o fornecedor e já começa discutir tecnicamente e depois já fala tchau, sem quebrar gelo, sem piadas no final. Mas eu só percebi esta característica, esta cultura aqui no Brasil depois que eu aprendi a falar melhor português. Demorou para eu entender o que era Corinthians e Palmeiras. Como eu não entendia nada, eu não sabia o que era, só sabia que quando algumas pessoas se encontravam falavam sempre antes das reuniões algo sobre Corinthians e Palmeiras, mas eu entendia assim: blá blá blá Corinthians, blá blá blá Palmeiras...”*

Ao referir sobre o comportamento dos brasileiros ele comentou: *“o jeito das pessoas se cumprimentarem aqui no Brasil é diferente”. Por exemplo, o tapinha nas costas, lá na Áustria, você tem que manter distância física das pessoas, especialmente quando é um contato profissional. Aqui as pessoas são mais alegres, mais amigas, tem mais calor humano. Aqui, as pessoas são muito próximas. Outra coisa que é diferente é que aqui é tudo muito informal – referiu a informalidade no tocante a forma como tratamos as pessoas dissociadas da formalidade de seus cargos e hierarquia, utilizando formas mais afetivas como apelidos.*

Há também relatos sobre seu processo de preparação para o aprendizado da língua portuguesa *“como eu não falava português foi difícil encontrar pessoas que falavam inglês aqui no Brasil. Sempre precisei de pessoas próximas que traduzissem tudo para mim. Comecei fazendo 10 horas de aulas de português na Áustria no Instituto América Latina. Depois conheci uma baiana lá na Áustria que me deu mais aulas e depois aqui no Brasil eu fiz mais aulas. No total fiz 30 horas de aulas de português e o resto eu aprendi sozinho com um dicionário muito bom da Editora Langenscheidt, ficava de madrugada estudando as palavras. No começo, eu não conhecia os fornecedores, então, perdemos muito tempo com empresas que não eram boas, mas tivemos que descobrir na prática. E aí, gente foi descobrindo qual empresa trabalhava direitinho”.*

As lições aprendidas no processo de implantação da unidade fabril e de aculturação no país, inicialmente, as lições versam sobre aspectos relacionados à confiança, honestidade em relação a empresas fornecedoras de serviços: *“aprendi a nunca confiar em uma empresa de engenharia. Você precisa de alguém para checar, auditar e falar para você que realmente não falta mais nada. Este jeito do brasileiro de não se preocupar muito com as coisas, falar que vai dar um jeitinho e vai resolver etc. Estas características não combinam muito com os europeus... falta honestidade nas negociações, eles sabem que vai custar mais e vai demorar mais, mas não avisam. Qualquer proposta que eu recebo, já sei que vai custar mais do que o que foi planejado”.*

Destacou outro aprendizado ao referir-se sobre a necessidade de constituir uma equipe gerencial para acompanhar a construção e montagem da fábrica, antes de iniciar o processo de instalação da planta: *“se eu tivesse que fazer tudo de novo, contrataria a equipe de supervisores antes de começar”.*

Outro aspecto que serviu de aprendizado foi a compra de equipamentos para a montagem da fábrica: *“traria o projeto da Áustria, pois faltou um pouco de conhecimento sobre as especificações dos equipamentos na hora de fazer a compra aqui. Na época, as empresas daqui não entendiam o nosso processo, que tipos de equipamentos nós precisávamos. Trazer o projeto de lá custa mais caro, mas compensa, pois você garante que tudo vai ficar certo”.*

Indagado sobre **os aspectos das relações de trabalho e da cultura brasileira** que mais lhe causaram impactos na fase de implantação da unidade o diretor geral relatou: *“aqui no Brasil a carga horária de trabalho oficial é*

maior que na Áustria. Aqui são 44 horas e na Áustria são 38 horas. Mas, aqui é mais regrado, as pessoas vão embora as 18h00 realmente. Lá na Áustria se você tem muito trabalho, você nem pára para almoçar e fica trabalhando até tarde. Aqui, mesmo com muito trabalho, as pessoas param 1 hora para o almoço e vão embora as 18h00.”

Outro aspecto comentado diz respeito a falta de planejamento para reuniões, as quais normalmente ele percebe que são realizadas sem agendamento e que atrasos são naturalmente aceitos.

Quanto aos **aspectos da cultura brasileira favoráveis ao empreendimento**, o diretor geral destacou a espontaneidade das pessoas para cooperação e a facilidade da comunicação: *“as pessoas gostam de ajudar, a comunicação é melhor... as pessoas são mais abertas à comunicação, querem conversar, são mais felizes.”* Comparou o comportamento dos brasileiros com os europeus: *“na Europa, se você chega em uma pessoa, ela fica fechada, se você faz uma pergunta, ela já pensa negativamente, já pensa: vai acontecer alguma coisa comigo.. preciso estar atenta.”*

Comparou aspectos relacionados ao cumprimento de leis. *“a lei aqui não é tão importante, não vale tanto quanto na Áustria. E aqui, as pessoas aceitam uma coisa divertida mesmo que seja fora da Lei. Na Áustria, se algo é fora da Lei não é nada divertido e acaba-se muito ma.”*

Comparou aspectos relacionados a cumprimento de horários: *“aqui as empresas são mais flexíveis com os horários, se alguém liga em cima da hora ou chega de surpresa, eles sempre dão um jeito de atender. Na Áustria você precisa agendar muito antes, três semanas de antecedência... e se combinado, não fica mudando. Em relação aos prazos, no Brasil tem o lado bom e o lado ruim. O lado ruim é que atrasam para entregar propostas - não cumprem o prazo que falam, porém, o lado bom é que são mais tolerantes para receber propostas. Se eu prometo entregar até as 10h00, e eu entrego as 12h00, não tem problema nenhum”*.

Sobre as **dificuldades para conviver com duas culturas de trabalho, Brasil e Áustria**, o diretor geral comentou: *“não é tão difícil conviver com duas culturas, porque eu sempre viajei. Sempre estou em contato com os dois países. Se fico no Brasil, sempre falo com as pessoas da Áustria, se estou na Áustria mantenho o contato com as pessoas daqui, etc. Se eu ficasse dois anos aqui direto, com certeza seria difícil readaptar quando chegar lá.”*

Comparando as formas de relacionamento existentes nos dois países, ele destacou que, certamente, os brasileiros teriam mais dificuldades para se adaptarem a cultura das organizações austríacas, pois *“aqui as pessoas criam uma atmosfera diferente, mais receptiva, então, é mais fácil aceitar que alguém bate nas suas costas, aqui você já chega mais relaxado e acaba se envolvendo nesta atmosfera. Porém, esta contrapartida não existirá nas empresas de lá...os relacionamentos são profissionalmente formais, até mesmo entre pessoas de longo conhecimento e convívio no trabalho.”*

O gestor austríaco reconhece que sua mobilidade profissional para circular entre diferentes países e culturas lhe conferiu competências globalizadas, ou seja, ele não enfrenta grandes dificuldades para se relacionar com pessoas em seus países de origem: *“O Brasil não é outro mundo para mim. As diferenças culturais são facilmente identificadas e, muitas são incorporadas porque são mais humanas, mais divertidas... então, chega-se a um momento em que sei como agem as pessoas em seus locais e, assim torna-se a mesma coisa seu viajar para Itália, Espanha, etc. Chega-se a um momento em que as diferenças são distintivas e passam a ser também reconhecidas quando estou em cada lugar e, sei como devo me comportar. Há um aprendizado..”*

Finalizando a sua fala, ele reconhece que dificuldades maiores podem ser encontradas em países como a China, Índia, África que demandam longos períodos para adaptações.

Reconhece também que *“os austríacos são mais fechados, os brasileiros são abertos de verdade e que os americanos simulam que são abertos, mas na verdade são muito fechados, eles tentam ser abertos, mas no fundo, não são”*.

Quanto a **autopercepção em relação as suas competências, habilidades para iniciar o projeto no Brasil**, ele reconhece que fez um bom trabalho e sente-se orgulhoso, pois no começo ninguém acreditava que isso realmente ia dar certo, e ele persistiu. Hoje, os profissionais austríacos vêm visitar a fábrica pela primeira vez e ficam admirados com a sua magnitude e isto é reconhecimento pelo seu trabalho. Ele destaca que reúne as competências para empreender e acrescenta: *“se você tem pessoas certas no gerenciamento, 90% do trabalho está feito... se eu olhar hoje, já posso dizer que vai dar tudo certo com a equipe atual. Acho que fiz um bom*

trabalho de gerenciamento, mesmo que isso não tenha sido planejado” Encerrou com o comentário: “estou muito orgulhoso de mim e de viver com os brasileiros”.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Através dos relatos obtidos junto ao diretor geral pode-se observar o volume da carga cultural que ele teve de lidar quando do processo de implantação de uma unidade produtiva fora de seu país origem. Esta variedade expressam os desafios inerentes ao contexto receptor, tais como a barreira da língua e da linguagem, os hábitos, costumes, o jeito de se fazer negócios no Brasil, dentre outros. O comportamento de surpresa manifestado pelo diretor geral em relação a determinadas atitudes dos profissionais brasileiros, como o descumprimento de prazos, a mania de não respeitar fielmente a agenda de horários, as omissões em processos de elaboração de orçamentos, o jeitinho de contornar as leis, dentre outras, mostram o contraste em relação a carga cultural que ele porta de seu país de origem.

A existência de duas realidades culturais que permearam o projeto de implantação da nova unidade afirma a perspectiva de Motta e Caldas (2007) ao tratar a cultura como um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Nesta linha, a aquisição de conhecimento, por parte do expatriado, sobre as características gerais que podem ser comuns ou frequentes aos brasileiros se faz necessário para a dinâmica e sucesso de sua missão.

Por outro lado, pode-se observar o seu desprendimento para vivenciar o processo de adaptação à realidade cultural local, quando manifestou flexibilidade, determinação e humor – competências tidas como facilitadoras ao processo de integração cultural. Outro aspecto não comentado na entrevista, mas que foi identificado pela observação participante e, que se mostrou como um indicador de adaptação cultural foi a mudança que o diretor geral promoveu em seu vestuário para o trabalho, saindo de um estilo formal europeu para um estilo casual brasileiro o qual, segundo ele contribuiu muito para “vestir a camisa da empresa” e aproximar das pessoas, correspondendo aos artefatos da cultura comentados por Fleury (2006).

A baixa relevância associada ao fenômeno cultura local nos estudos prospectivos que embasam processos de internacionalização de empresas, pode gerar muitos entraves inesperados - principalmente no tocante às relações de trabalho, à gestão de pessoas, à legislação trabalhista vigente, os hábitos e os costumes – dentre outros aspectos relacionadas aos padrões culturais, comportamentais, políticos, econômicos e sociais de um povo.

O reflexo desta possibilidade recai em atrasos, retrabalhos, ingerências, descrédito que impactam a agenda e o orçamento do negócio e até mesmo, em fuga da empresa para o país de origem ou para outro país.

Afinal, um dos fatores responsáveis pela diferenciação cultural dentro das organizações é o impacto provocado pelas manifestações da cultura nacional e da cultura local. Neste contexto resgata-se Morgan (1996) ao afirmar que o maior problema da administração pós-industrial globalizada é a administração da cultura. Os países de origem (matriz) têm dificuldade em adaptar sua cultura ao país de destino (subsidiária). Os valores, as crenças, e os mitos são fatores exclusivos de cada cultura, a maneira de responder as demandas globais também.

No entanto, a tentativa de uniformizar alguns traços de ambas as culturas para que, desta forma, possa aperfeiçoar os resultados organizacionais, não se mostra como um bom caminho. Corre-se o risco de engessar as peculiaridades naturais de cada povo. Estabelece-se assim, o desafio para os gestores se adaptarem em contextos de trabalho cada vez mais globalizados, diversificados e mutantes.

Diante das evidências que mostram a necessidade de se introduzir um processo de aculturação, capaz de apoiar o ingresso de expatriados na cultura local, crescem as propostas de programas de pré-expatriação destinados ao desenvolvimento de conhecimentos, competências, atitudes e comportamentos interculturais - os quais podem ser oferecidos pela matriz, estendendo inclusive, para os familiares do expatriado. O referido processo de aculturação se constitui numa ação planejada pelo qual o membro de um grupo de *background* cultural se adapta à cultura de um grupo diferente (TUNG, 1998).

O mundo das atividades profissionais e dos negócios é permeado por representações e práticas peculiares a cada universo cultural. Como desafio caberá à administração compreender essas práticas e representações como demandas necessárias para que as interações e negociações interculturais, advindas da implantação de uma estratégia de internacionalização, sejam bem sucedidas (HOFSTEDÉ, 1980). Assim, há concordância dos especialistas em recursos humanos internacionais, quanto à importância de as empresas manterem programas de pré-expatriação para desenvolver profissionais que possam viver e trabalhar satisfatoriamente no exterior (CALIGIURI, 2000).

No estudo de caso realizado, não se identificou o uso formal destes programas por parte da matriz austríaca, realidade que qualificou o gestor expatriado como um desbravador da cultura brasileira. Esta é uma realidade que tende a mudar, pois não são somente os aspectos relacionados a economia local, as condições geográficas, climáticas, ao mercado de trabalho, ao mercado fornecedor, as políticas públicas, fiscais, tributárias, dentre outros, os determinantes para impulsionar as decisões que envolvem processos de internacionalização de empresas, a cultura nacional e a cultura local devem ser também objeto de atenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi apresentado um estudo de caso qualitativo sobre o processo de implantação de uma empresa multinacional de origem austríaca, em território brasileiro, no interior do Estado de São Paulo, a partir da experiência vivenciada pelo seu principal gestor e precursor do projeto. Seu objetivo foi conhecer as percepções deste gestor sobre aspectos culturais, sociais e trabalhistas que se configuram num processo desta natureza. O estudo foi apoiado por uma pesquisa que adotou a observação participante e a entrevista em profundidade para a coleta de dados.

Os relatos obtidos junto ao diretor geral mostram que aspectos culturais incluindo os da matriz (país de origem) e os da filial (país receptor) interferem significativamente no sucesso de um projeto de implantação de uma nova unidade. Isto merece atenção por parte dos investidores e dos empreendedores, pois estas diferenças podem comprometer a otimização de recursos para atingir, com maior facilidade e brevidade, seus objetivos.

O assunto estudado merece atenção uma vez que o tema expatriação e cultura local, apesar de ter crescido em termos de pesquisa ainda é um entrave no campo natural das organizações. Sua continuidade poderá se manifestar através de outras abordagens como diversidade cultural, mobilidade profissional, multiculturalismo, expatriação, dentro outros temas associados ao processo de internacionalização de empresas.

REFERÊNCIAS

- ALI, A.J. **Intercultural adaptation among expatriates spouses and children**.2003. Tese (Phd) – Human Resource Management and International Business – University of Groninngen. Groninngen/Holanda. Disponível em <<<http://www.ub.rug.nl/eldoc/disc/management> – acesso em setembro de 2010.
- BARROS, B.T. de; PRATES, M.A.S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERTERO, O. et al. IN: CHANLAT, Jean. **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. Trad. E Org. de TORRES, S. L Ofélia (org.). São Paulo: vol. 1, 3ª ed., Atlas, 1996
- BEZERRA, C. A. K. **A influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena empresa do Setor Turístico Brasileiro, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro**. XXXII ENANPAD Encontro Nacional da Pós Graduação em Administração. Rio de Janeiro, set/ 2008
- BALBINOT, Zandra.; BULGACOV, Sergio.; BULGACOV, M.L.Yara, DIONÍSIO, E.Maria. **Estratégias de Internacionalização e Práticas Integradas de Gestão entre Agentes Locais e Expatriados e seus Efeitos Sobre o Conteúdo Estratégico de Empresas Multinacionais**. XXXII ENANPAD - Encontro Nacional da Pós Graduação em Administração. Rio de Janeiro, set/ 2008.
- BLAC, J.S. **The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers**. Management International Review, Wiesbaden – Alemanha, v.30, n.2, p.119-134, 2.trim, 1990
- CALIGIURI, P. **The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance**. Personnel Psychology. Durham-EUA, v. 53, n. 1, p. 67-88, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, C.S.(orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVEL, E.; VASCONSELOS, J. (orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, 4ª ed., Vozes, 2002.
- DIMYSA, A. William. **Estratégias das empresas multinacionais**. São Paulo. Ed. Cultrix, 1972
- FLEURY, M. T. L. (et al). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: 2ª ed., Atlas, 1996.
- FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In Motta, F.C.P.; Caldas, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GODOI, K.C; MELLO-DE, B.R.; SILVA DA, B.A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Ed.Saraiva, 2ª,ed: São Paulo, 2010.
- HOFSTEDE, G. **Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad**. Organizational Dynamics. New York-EUA, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1991.
- HOFSTEDE, G. National cultures and corporate cultures. In L.A. Samovar & R.E. Porter (Eds.), **Communication Between Cultures**. Belmont, CA: Wadsworth.1984.
- HOLANDA, S. B.; **Raízes do Brasil**. Coleção Documentos Brasileiros. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1971.

- HULBERT, M. J. et al. – **A empresa multinacional no Brasil – um estudo empírico**. Tradução de Antonio de Mattos Vieira Machado. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1977
- HUSSERL, Edmund. **A Idéia da Fenomenologia**. Tradução: Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1990.
- LI & KARAKOWSKY Do We See Eye-to-Eye? Implications of Cultural Differences for Cross-Cultural Management Research and Practice. *The Journal of Psychology*, 2001,135(5), 501-517
- MENDELL, M.E.; ODDOU, G. **The dimensions of expatriate acculturation: a review**. *Academy of Management Review*. New York-EUA, v.10, n.1-10, p.39-47, jun, 1985
- MOTTA, P.C. F; CALDAS, P.M. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: 7ª ed., 2007.
- PARDINI, J. Daniel. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas ao setor siderúrgico**. Tese apresentada ao curso de Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004
- PEREIRA, F.A.N.; PIMENTEL, R.; KATO, T.H. **Expatriação e Estratégia Internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado**. *Revista de Administração Contemporânea*, v.9, n.4, out.dez, 2005, 53-71.
- RIBEIRO, D. O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- SILVA, C. A. Tércio. **Cultura organizacional: um estudo sobre o sistema de valores de uma multinacional no Brasil**. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós Graduação em Administração da UESP como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Universidade Metodista de São Bernardo do Campo. São Paulo, 2008.
- STAKE, R.E. Case study. In: DENZIN, N.K. e LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. 2nd.Thousand Oaks (CA), 2000
- TUNG, R.L. **American expatriates Abroad: from Neophytes to Cosmopolitans**. *Journal of World Business*. Greenwich-EUA, v.33, n.2, p.125-144, 1998.
- ZIMMERMANN, K., , 'What is culture? Definition of culture', *Live Science* <http://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html>. 2012.