

**JULIANA REGIANI OLBRZYMEK**

**Gestão Intercultural – Um Estudo de Caso com Empresas Catarinenses**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luís Moretto Neto

**FLORIANÓPOLIS-SC**  
**2012**

Catologação na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

**JULIANA REGIANI OLBRZYMEK**

**Gestão Intercultural – Um Estudo de Caso com Empresas Catarinenses**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Organizações e Sociedade, do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 21 de junho de 2012.

---

Professora Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo  
Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Administração

Banca Examinadora

---

Professor Dr. Luís Moretto Neto - Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Dr. João Benjamim da Cruz Júnior  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Dr. Leomar dos Santos  
Universidade Regional de Blumenau

*A minha pequena Ana, filha querida,  
que me fez crescer 10 anos em 6 meses, e que me traz alegrias a cada dia.*

*Ao meu  
irmão, Rodolpho Regiani Olbrzymek, por todo o apoio oferecido.  
Aos meus pais, Haroldo (in memorian) e Marilda Regiani Olbrzymek,  
pela transmissão da exímia educação e dos valores  
que hoje moldam minha personalidade.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos amigos do céu, que me ajudam nos momentos mais difíceis para o alcance dos meus objetivos pessoais, profissionais e acadêmicos.

A pessoa do Prof. Dr. Luís Moretto Neto, meu orientador, pelo exemplo de profissionalismo, pela ética, por sua compreensão, paciência, confiança e apoio incondicional, e pelos ensinamentos passados no decorrer do curso e da orientação deste trabalho.

Ao meu pai, Haroldo Olbrzymek (*in memoriam*) por sua determinação no alcance dos resultados da vida profissional e por nunca permitir que eu desanimasse, por sempre exaltar minhas qualidades e enfatizar qual o meu papel e lugar no mundo.

A minha mãe, Marilda Regiani Olbrzymek, pelos ensinamentos, exemplos, e por sua dedicação para comigo, além de todo amor incondicional e apoio nas melhores, mas principalmente, nas piores horas. Por sua personalidade forte e suas palavras, que muitas vezes me fizeram reagir diante dos obstáculos da vida. Por estar presente em todos os momentos da minha vida e principalmente durante o período do mestrado e de confecção desta dissertação.

Aos professores Drs. João Benjamim da Cruz Júnior, Paulo Garrido e Leomar dos Santos pelas colaborações na apresentação deste trabalho.

Ao mais que amigo, meu segundo pai, Orlades Anselmo de Lima, por seu apoio no decorrer deste trabalho e em todos os outros momentos da minha vida.

Aos amigos, Alcione Lidia Abreu Olivieri, Carla Piffer, Denise Maria Sapelli, Elson Vieira da Mota, Generis Ravizza Pinto, Hannelore Nehring, Mário Henrique Thomé da Cruz, Rodrigo Sousa Alves Mundim, Sabhine Andréa Fistarol Zanin e Silvana Künel Pereira, pelas palavras certas nas piores horas, por todo apoio e compreensão.

Aos gestores Murilo Brasil e aos colaboradores Baki e Bia, da Empresa Agro Internacional e ao gestor Lindomar Lago, do Frigorífico Mathias, pelas informações transmitidas, que possibilitaram a concretização deste trabalho.

Aos funcionários e professores da UFSC, que no decorrer do curso contribuíram para meu aprendizado nesta instituição.

Aos colegas de mestrado, em especial ao amigo e mestre Fabiano Goldacker, eu seu caráter admirável, por seu apoio e incentivo.  
A instituição UFSC pelo curso oferecido. Muito obrigada.

*“Os melhores profissionais não só apreciarão as diferenças culturais pertinentes ao seu negócio, mas também procurarão entender as origens dessas diferenças. Esse entendimento e um conhecimento mais profundo, irão ajudar os profissionais a identificar as diferenças culturais nos novos mercados e prever as mudanças culturais nos mercados em que operam.”*  
(Phillip Cateora e John Graham, 2009)

## RESUMO

A gestão intercultural é tema pertinente dentro das organizações, principalmente em se tratando de empresas de Classe Mundial, que operam com diferentes mercados e lidam com a diversidade cultural em função de suas operações comerciais internacionais. O presente trabalho apresenta conceitos de cultura, cultura organizacional e cultura nacional, esta última baseada em análise e classificação de estudiosos como Geert Hofstede, Fons Trompenaars e Edward Hall a cerca das características e diferenças culturais entre vários países. Aborda as características essenciais do mercado árabe e suas peculiaridades com relação a comportamentos, o modelo de negociação, a religião, além das suas exigências no abate, produção e comercialização de aves para os adeptos da religião islâmica. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, não disfarçadas em duas empresas catarinenses, consideradas de classe mundial, caracterizando a pesquisa qualitativa como um estudo de caso. Fundamentando-se no aporte teórico de Robbins, no que tange a orientação para os resultados e baseando-se ainda na análise da eficiência, eficácia e efetividade das operações internacionais com o mercado árabe, que são os objetivos deste trabalho. Os resultados, de uma forma geral, indicam que as duas organizações agem com efetividade em suas operações internacionais e ambas operam orientadas para os resultados, cada uma em sua medida. E ainda apresenta uma comparação com relação à importância do negócio para cada uma delas. O trabalho ainda traz detalhes acerca do mercado brasileiro de aves e da execução do abate *Halal*, ressaltando a importância de se respeitar as idiossincrasias em função dos fatores confessionais dos países Arábia Saudita e Emirados Árabes, premissa básica para as empresas que querem comercializar carnes com este mercado obterem sucesso em suas operações.

**Palavras-chave:** Gestão intercultural, mercado árabe, abate *Halal*, orientação para os resultados.



## **ABSTRACT**

Intercultural management is a pertinent topic within organizations, especially when it comes to World Class companies that trade in different markets and deal with cultural diversity due to their international business. This dissertation presents some concepts of culture, organizational culture and national culture. In this case, the definitions for national culture are based on the analysis of scholars such as Geert Hofstede, Fons Trompenaars and Edward Hall, that are related to the characteristics and cultural differences between countries. This dissertation also describes some characteristics of the Arab countries that are essential for the companies that are interested in trading with that market: their behavior, negotiation style and religion, as well as the requirements for the slaughter, production and trading of poultry for the Islamic countries. This dissertation is considered a qualitative research and a case study, because it was made by using semi-structured interviews in two World Class companies of the state of Santa Catarina. The theoretical aspects based in Robbins are related to the companies result-oriented practices, and are also based on the study of the efficiency and effectiveness of the international trading with the Arab market, which are the objectives of this research. The results indicate that the two organizations are efficient and effective in their international trading with the Arab market and that they are result-oriented companies, as well as underlines the importance of trading with the Arab market for both companies. The dissertation also gives details about the Brazilian poultry market and the implementation of the Halal slaughter, revealing the importance of complying with the religion fundamentals of countries like Saudi Arabia and United Arab Emirates. This is a minimum requirement for those companies who want to trade with this market and succeed in their business.

**Key-words: Intercultural management. Arab market. Halal slaughter. Orientation to results.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Pirâmide de Maslow.....	26
FIGURA 2: Iceberg da cultura organizacional.....	55
FIGURA 3: Mapa dos Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita.....	90
FIGURA 4: Muçulmanos no Oriente Médio em relação à população nacional.....	94
FIGURA 5: Mapa dos muçulmanos por região no mundo.....	95
FIGURA 6: Foto ilustrativa da degola de aves .....	120
QUADRO 1: Dimensões da orientação de valores.....	34
QUADRO 2: Matriz de comunicação dominante nas sociedades de acordo com os trabalhos de Hall e Hall.....	38
QUADRO 3: Índices de Hofstede.....	41
QUADRO 4: Diferenças entre sociedades com pequena e elevada distancia do poder.....	43
QUADRO 5: Diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas.....	45
QUADRO 6: Camadas da Cultura.....	56
QUADRO 7: Estimativa da população mundial <i>on line</i> por língua (2010).....	68
QUADRO 8: Classificação dos modos de entrada.....	76
QUADRO 9: Principais dados sobre Emirados Árabes e Arábia Saudita.....	88
QUADRO 10: Comparativo entre as características do Islamismo e Judaísmo.....	99
QUADRO 11: Síntese das dimensões da cultura.....	107
QUADRO 12: Eficiência, eficácia e efetividade.....	132

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APO – Administração por Objetivos  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento  
CCAB – Câmara de Comércio Árabe Brasileira  
CEDI – Centro dos Estudos da Divulgação do Islam  
CIBAL HALAL – Central Islâmica de Alimentos Halal  
DO – Desenvolvimento Organizacional  
FAMBRAS – Federação das Associações Muçulmanas do Brasil  
IDV – Índice de Individualismo X Coletivismo  
IMAS – Índice de Masculinidade x Feminilidade  
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio  
OI – Orientação para Informação  
ONU – Organização das Nações Unidas  
OR – Orientação para o Relacionamento  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PDI – Índice de Distância do Poder  
RAC – Revista de Administração Contemporânea  
RAE – Revista de Administração de Empresas  
RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas  
UAI – Índice de aversão a incerteza  
UBABEF – União Brasileira de Avicultura  
UNESP – Universidade do Estado de São Paulo  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
USDA – Departamento de Agricultura dos Estados Unidos da America  
USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
<b>1.3 Justificativas.....</b>	<b>17</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 A Administração e suas teorias.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 As multidimensões da cultura.....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Definições e origens da cultura.....	32
2.2.2 Cultura Nacional.....	33
2.2.2.1 Abordagem de Kluckhohn e Strodtbeck.....	33
2.2.2.2 Abordagem de Philippe D'Iribarne.....	35
2.2.2.3 Abordagem de Hall e Hall.....	35
2.2.2.4 Abordagem de Trompenaars.....	38
2.2.3.5 Abordagem de Geert Hofstede.....	40
2.2.3.5.1 Distância hierárquica ou distância do poder.....	42
2.2.3.5.2 Individualismo X coletivismo.....	44
2.2.3.5.3 Índice de aversão à incerteza.....	46
2.2.3.5.4 Masculinidade X feminilidade.....	47
2.2.3.5.5 Orientação de curto e longo prazo.....	47
2.2.3 As diferenças culturais.....	48
2.2.4 Cultura nacional e as organizações.....	51
2.2.5 Cultura Organizacional.....	53
2.2.6 Cultura brasileira e o arquétipo do estrangeiro.....	59
2.2.6.1 Raízes nacionais.....	60
2.2.6.2 Raízes históricas.....	61
2.2.6.3 Raízes culturais.....	62
2.2.6.4 Raízes econômicas.....	62
2.2.6.5 Raízes institucionais.....	62
<b>2.3 O ambiente global e a classe mundial.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4 O Gestor Internacional ou gestor global.....</b>	<b>70</b>
<b>2.5 Formas de internacionalização das empresas.....</b>	<b>73</b>
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 O método e a pesquisa.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2 A Coleta de dados.....</b>	<b>83</b>
<b>3.3 O universo e os sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>84</b>

3.4 A análise dos dados.....	85
3.5 As limitações da pesquisa.....	85
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>87</b>
4.1 Características do povo árabe.....	87
4.2 A religião islâmica.....	90
4.3 O papel da mulher na sociedade islâmica.....	96
4.4 O conflito árabe X Israel.....	98
4.5 O ambiente de negócios.....	101
4.6 Diferenças nos modelos de gestão entre árabes e brasileiros.....	112
4.7 O processo de abate de frangos.....	114
4.8 Características do abate <i>Halal</i> .....	116
4.9 Orientações Organizacionais.....	125
4.10 Pontos fortes e fracos no relacionamento com os árabes e no negócio.....	127
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>135</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE A ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....</b>	<b>152</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na década de 90, diversas medidas adotadas, tanto de ordem política, quanto econômica proporcionaram a abertura do mercado brasileiro para entrada de produtos estrangeiros, provocando nas organizações brasileiras variações e mudanças significativas, fazendo-as encontrar diferentes alternativas para a melhoria da qualidade de seus produtos, processos ou serviços.

A ascensão das empresas de Classe Mundial acarretou grandes mudanças nos modelos de gestão das empresas, que tiveram de se posicionar de forma eficiente às novas condições do ambiente.

Com a abertura do comércio internacional, as empresas brasileiras tiveram que lidar com a concorrência acirrada e conseqüentemente focar suas iniciativas para ações estratégicas, apontando para um melhor desempenho da qualidade de seus processos, produtos e serviços, sistemas de gestão e pessoal, devido à necessidade de se manter competitiva frente à contingência nas relações de mercado, proporcionada pela globalização da economia.

Na atualidade, as empresas que não se internacionalizam, competem com o mercado externo dentro do próprio país, por fatias de mercado que não são mais tão protegidos pelas barreiras técnicas ao comércio. Nesse contexto, contribuem os autores Welch e Luostarinen (1988) definindo a internacionalização como “o processo de aumento de envolvimento das empresas nas operações internacionais”.

Segundo Ivani Ferreira, em artigo escrito para a Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE, no ano de 2011:

Dentre os maiores desafios na internacionalização das empresas está a distância cultural, determinada pelas diferenças nas características gerais do país de origem e do país destino, e que vem adquirindo uma notoriedade singular, uma vez que esta variável está diretamente ligada ao custo país que pode representar às empresas a escolha na forma de entrada no mercado exterior.

Dentro deste contexto, a premissa básica para a realização deste trabalho parte de que, quando as organizações respondem aos estímulos relacionados à competência técnica exigida nas relações de comércio internacional, passam a se posicionar diante de alguns argumentos estratégicos nas relações com mercados.

O agronegócio, segundo Cortes (2005), é o setor de maior crescimento e potencial de expansão na conjuntura agropecuária das economias latino-americanas e, principalmente, do Brasil caracterizando-se como atividades econômicas sujeitas à forte concorrência em nível internacional.

O desenvolvimento da avicultura brasileira iniciou-se com a importação de linhagens comerciais de frangos de corte para o Brasil a partir da década de 70. As características de clima e a alta produção de grãos que compõem a dieta desses animais possibilitaram a expansão e a produção em grande escala, o que colocou o Brasil em posição de destaque mundial (ALBINO & TAVERNARI, 2008).

Segundo dados de 2012 da UBABEF – União Brasileira de Avicultura, o Brasil ocupa posição de maior exportador de carne de aves do mundo, embora apenas 33% do total produzido seja exportado, ficando no mercado interno 67% da produção. Países como Arábia Saudita, Egito e Emirados Árabes estão entre os 10 países do *ranking* dos que mais compram carne de frango brasileira.

A adoção da técnica do Abate *Halal* é uma forma de conquistar os mercados do Oriente Médio, pois o respeito à cultura e religiosidade faz com que a carne brasileira ganhe espaço frente a outras indústrias que não investem na realização desse tipo de abate.

Em entrevista dada à Revista de Avicultura do Paraná, José Lima, gerente comercial da Empresa Copagril, admite que:

[...] passar a realizar esse tipo de abate garante que possamos atender esse nicho de mercado. Hoje, os números mostram que a população muçulmana chega a quase um terço da população mundial e se adequar para atendê-los amplia a possibilidade de expansão dos negócios.

Para atender a determinados mercados, como os do Oriente Médio, que é o mercado em questão, alguns produtos precisam de customização e diferenciação no modo de produção. Como exemplo, pode-se citar as

empresas Colcci e Marcopolo. A Colcci, que é uma empresa têxtil catarinense, adota o método de disfarce de corpos. As modelos que fazem as propagandas da marca utilizam uma vestimenta de cor preta lisa por debaixo das roupas mais casuais, no intuito de esconder o corpo da mulher. A mulher pode usar as roupas casuais da Colcci apenas dentro de casa, para seus esposos.<sup>1</sup> Já a Marcopolo, empresa do Rio Grande do Sul, fabrica os carros destinados ao mercado do Oriente Médio com divisórias, para que haja separação entre homens e mulheres, e além disso, fabrica conversíveis para os peregrinos que viajam a Meca, com peculiaridades como calha para esgotar a água da chuva e estofamentos resistentes à umidade.<sup>2</sup>

Este estudo qualitativo, realizado no primeiro semestre do ano de 2012, trata da diferenciação e adaptação no processo produtivo de abate de carnes, bem como nas relações comerciais considerando a cultura e as idiossincrasias características do mercado do Oriente Médio no que diz respeito aos costumes e aos fatores confessionais inerentes a esse povo. Com apoio de pesquisas documental e bibliográfica, a acadêmica pôde obter dados mais completos acerca dos aspectos do mercado em questão, bem como sobre, no campo da Administração, a Cultura Organizacional e a Internacionalização das empresas.

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso com resultados obtidos através de entrevistas semiestruturadas, não disfarçadas, em duas empresas catarinenses, apontando como estas buscam sua orientação para os resultados, a partir da adoção de estratégias de gestão e produção.

## 1.1 Problema de Pesquisa

No intuito de verificar os aspectos gerenciais e de produção de duas organizações catarinenses focando as dimensões da interculturalidade e da efetividade em suas operações, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Que características culturais presentes nos estilos gerenciais e de produção das organizações *Agro International* e *Frigorífico Mathias* contribuem para que essas empresas sejam orientadas para os resultados?**

## 1.2 Objetivos

---

<sup>1</sup> Informações retiradas do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Maicon Montibeler do grupo Uniasselvi Assevim/ 2008. Hoje este aluno é gestor da área de Visual Merchandising da Colcci.

<sup>2</sup> Informações retiradas da Revista da ESPM, vol 14, ano 13, ed. 5 de set/out/2007.



Serão apresentados a seguir os objetivos da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as características culturais presentes nos estilos gerenciais e de produção das organizações *Agro International* e Frigorífico Mathias que contribuem para que essas empresas sejam orientadas para os resultados

### 1.2.2 Objetivos específicos

Seguem abaixo os objetivos específicos da pesquisa:

- a) Diagnosticar diferenças nos aspectos culturais na comercialização de carnes para o mercado árabe;
- b) Identificar os pontos fracos/ fortes relacionados à gestão intercultural e processos produtivos para o mercado árabe, particularmente, para os países Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita;
- c) Situar a relevância da interculturalidade para as dimensões de eficácia, eficiência e de efetividade nas relações comerciais de organizações originárias de culturas diversas.

## 1.2 Justificativas

Desde os primórdios da história houve a necessidade da troca de mercadorias, seja para satisfazer as necessidades básicas do ser humano ou seus desejos. Séculos de transformações e ampliações nos sistemas produtivos, nas demandas de consumo e nos processos distributivos no mundo caracterizam hoje o Comércio Internacional.

Com a globalização e maior interação entre as nações, é comum às organizações tomarem a decisão de destinar seus produtos para o mercado internacional. Além de aumentarem sua receita e diluírem riscos, as empresas podem atuar com a diferença cultural, saindo do mercado interno, ampliando sua área de comercialização, reduzindo a dependência de mercados únicos e desenvolvendo conhecimentos acerca de outros mercados, culturas e modelos de gestão.

Segundo Finuras, (2007, p.19) “Com a globalização acentuam-se as trocas totais entre os elementos do seu sistema, onde, há cada vez maior exposição e possibilidade de choque entre culturas (ou sistemas de valores) com reflexo em todos os domínios da nossa vida, com particular interesse

para a gestão das organizações, empresas e indivíduos que se movimentam em contextos internacionais nos quais desenvolvem suas carreiras.”

No momento em que a organização se propõe a atuar em mercados internacionais, se depara com fatores de proporções mundiais como economia, política, questões culturais e sociais, o que faz com que a busca por conhecimento em gestão intercultural e nas diferenças culturais entre as nações sejam bastante relevantes para uma atuação eficaz.

O estado de Santa Catarina tem sua economia voltada, basicamente, para produção de bens e serviços e vem conquistando de maneira sólida seu espaço no âmbito nacional. Ocupa hoje, a condição de sexto exportador e o sétimo PIB – Produto Interno Bruto<sup>3</sup> - entre os estados da Federação. Segundo dados sobre o desempenho dos estados do Brasil no comércio internacional, retirados do portal eletrônico do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – o MDIC – no ano de 2010, a Região Sudeste vendeu ao mercado externo US\$ 7,082 bilhões, com uma participação de 58% na pauta exportadora. Os três estados que compõem a Região Sul tiveram embarques de US\$ 2,094 bilhões (17%). As próximas regiões do ranking são Nordeste – US\$ 1,172 bilhão (9%); Centro-Oeste – US\$ 906 milhões (7%) e, por fim, a Região Norte, com US\$ 725 milhões (5%).<sup>4</sup>

Hoje, Santa Catarina é o estado que mais produz frangos no Brasil, seguido dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, o que representa 27,77% da produção nacional de frangos. A produção de carne de frango chegou a 12,230 milhões de toneladas em 2010, em um crescimento de 11,38% em relação a 2009, quando foram produzidas 10,980 milhões de toneladas. Com este desempenho, o Brasil se aproxima da China, hoje o segundo maior produtor mundial, cuja produção de 2010 teria somado 12,550 milhões de toneladas, abaixo apenas dos Estados Unidos, com 16,648 milhões de toneladas, conforme projeções do Departamento de Agricultura dos EUA (USDA).<sup>5</sup>

Conforme dados fornecidos pelo Relatório Anual 2010/2011 da

---

<sup>3</sup> Produto Interno Bruto é o principal medidor do crescimento econômico de uma região, seja ela uma cidade, um Estado, um país ou mesmo um grupo de nações. Sua medida é feita a partir da soma do valor de todos os serviços e bens produzidos na região escolhida em um período determinado. (SEBRAE, 2012)

<sup>4</sup> Dados retirados do portal eletrônico do MDIC – acesso em 18/04/2011  
<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=5&noticia=9651>

<sup>5</sup> Dados retirados do Relatório Anual da UBABEF, retirados do site da Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango – [WWW.abef.com.br](http://WWW.abef.com.br) – acesso em 18/04/2011.

UBABEF – União Brasileira de Avicultura, o crescimento em 2010 foi impulsionado principalmente pelo aumento de consumo de carne de frango e pela expansão de 5,1% nas exportações. Na produção de frango, o Brasil bateu recorde, superando 12 milhões de toneladas, aproximando o país do segundo posto mundial. Em exportações, registrou-se recorde histórico em volume, com total de 3,8 milhões de toneladas de frangos, exportadas para mais de 150 países. Do volume total produzido pelo país, 69% foi destinado ao consumo interno, e 31% para exportações.

Segundo informações recentes, o superávit da balança comercial do agronegócio brasileiro atingiu US\$ 15,09 bilhões no primeiro trimestre de 2011. No trimestre, as exportações somaram US\$ 19,41 bilhões e as importações US\$ 4,32 bilhões. As vendas externas apresentaram variação positiva de 8,7% em relação ao mesmo período do ano anterior.<sup>6</sup>

Tendo a pesquisadora, experiência em organizações de classe mundial, devido a sua atuação diretamente como *trader* em empresas têxteis de Santa Catarina, como Cia Hering e Teka – Tecelagem Kuehnrich; e indiretamente nas empresas Marisol S/A, Cativa Têxtil e Grupo Kyly, o estudo proposto é relevante para que a acadêmica possa analisar e entender os fatores culturais que implicam em uma empresa com gestão multicultural, amparada no Estado da Arte.

O tema dessa dissertação é familiar à autora, e permite-lhe aprimorar conhecimentos sobre a importância do comércio internacional para a economia de Santa Catarina, além das particularidades do mercado árabe e até mesmo sobre a produção e abate de carnes, o que contribui significativamente para sua atuação como profissional e docente, hoje trabalhando em Instituições de Ensino Superior em faculdades da região do Vale do Itajaí e Vale do Itajaí Mirim com as disciplinas de Marketing Internacional e Organização das Empresas para o Comércio Exterior.

O seguinte trabalho torna-se viável a partir do consentimento e das informações que têm como base as organizações Agro *International* e Frigorífico Mathias, situadas em Itajaí e Jaraguá do Sul, respectivamente, que desenvolvem além de parcerias com empresas e cooperativas produtoras de carnes, também a produção, mais especificamente de frangos, no estado de Santa Catarina. O acesso às informações e o conhecimento das atividades desempenhadas por estas empresas, contribui para a parte empírica deste estudo.

---

<sup>6</sup> Dados retirados do site [www.aveworld.com.br](http://www.aveworld.com.br), com base em depoimento do Ministério da Agricultura sobre a produção e exportação de carnes no Brasil, acesso em 06/04/2012.

O trabalho torna-se oportuno, em função da realização pela pesquisadora, dos estudos avançados na Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em âmbito de Mestrado Acadêmico.

Para a instituição, a pesquisa torna-se relevante, pois contribui com a reunião de teorias a respeito das relações de produção e consumo no âmbito mundial, apresentando também pesquisas de teóricos especializados referentes a esses temas.

Para as organizações pesquisadas, o trabalho é relevante, por demonstrar as distintas percepções em relação às relações comerciais com os países pesquisados, mas principalmente para auxiliá-las a lidar com mais efetividade nos mercados em que operam e na abertura de novos mercados, destacando os aspectos culturais a serem observados para o sucesso do negócio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Na sequência serão apresentados referenciais teóricos que servem como base à pesquisa.

### **2.1 A Administração e suas teorias**

Na atualidade existe uma vasta diversidade de oportunidades para a área da Administração, considerando a expansão dos mercados, o aumento do consumo mundial, a redução das fronteiras, além da inquestionável e rápida difusão das informações. Essas oportunidades, se utilizadas com sabedoria e dentro de estratégias bem elaboradas, podem contribuir para o sucesso financeiro, comercial e humano de uma organização, ou seja, para o sucesso da organização como um todo.

Toda e qualquer organização necessita ser administrada, seja ela uma organização utilitária, normativa ou coercitiva. É preciso que o administrador saiba interpretar esses fatores, seguindo um dos conceitos da ciência da Administração, proposto por Silva (2004, p. 6) que diz que “a administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas.”

Apesar de ser uma atividade exercida desde os tempos bíblicos, foi apenas a pouco mais de 100 anos que a Administração se deu como ciência. Para que a Administração se consagrasse como ciência foi necessário que a partir de estudos organizacionais se originassem algumas teorias que foram elaboradas e desenvolvidas implicando nas chamadas Escolas da Administração, que denominaram cada estágio deste estudo.

Um grande impulso para as organizações que conhecemos hoje foi a Revolução Industrial, onde o desenvolvimento das máquinas e o grande volume de mão de obra proporcionou a redução dos custos de produção. Foi então que no século XIX, nos Estados Unidos da América, que Frederick W. Taylor, autor da obra *Princípios da Administração Científica* (1910), realizou estudos sobre a racionalização do trabalho usando o método de tempos e movimentos.

Em seus estudos, Taylor cronometrava os movimentos dos trabalhadores em diversas atividades pontuais e analisava as informações para encontrar a melhor maneira de executar as tarefas mais complexas.

“Taylor via a necessidade permanente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de

máxima produção a mínimo custo” (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997 p. 15). Assim surgiu a Teoria da Administração Científica, através da busca de uma organização científica do trabalho.

Outra inovação deste mesmo período foi a linha de montagem de Henry Ford, onde a produção em massa tomou seu ápice. A ideia de Ford era unir a fabricação de produtos em grande quantidade, peças padronizadas e mão de obra especializada.

É comum perceber ainda hoje as raízes dos princípios da administração científica e da linha de montagem em diversas organizações que continuam a usufruir desses métodos.

Chiavenatto (1993) admite que Henri Fayol, autor da obra Administração Industrial (1916), no mesmo período que Taylor, em Paris na França, também contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento administrativo, elaborando quatorze princípios básicos que uniam todas as funções de uma empresa: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; unidade de comando; unidade de direção; disciplina; prevalência dos interesses gerais; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade dos funcionários; iniciativa e espírito de corpo.

Fayol também descreveu as funções administrativas que são: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar. Todos esses princípios podem ser interpretados como um complemento às ideias de Taylor e se aplicam a qualquer tipo de organização.

A abordagem clássica da administração, afirmava que a chave para eficiência do trabalhador e a produtividade organizacional é o desenho eficiente da tarefa, o uso de incentivos apropriados e o funcionamento eficaz da administração [...] isso foi visto como um caminho para a administração, mas muitos trabalhadores ofereceram resistência, já que esta teoria não levava em conta as dimensões humanas da organização. (VENTURI; LENZI, 2003 p. 12)

Logo após, mais precisamente no ano de 1930, surgiu o modelo Burocrático, ou Teoria da Burocracia, baseada na Teoria Estruturalista da Administração. O modelo burocrático foi preconizado por Max Weber, e serviu para auxiliar empresas complexas da sociedade industrial. Weber afirmava que as organizações funcionam de acordo com regras e são reguladas por normas, mas principalmente pela hierarquia. Conforme

Maximiano (2010, p. 98):

O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas. Na sociedade moderna, muitos produtos e serviços essenciais para a simples sobrevivência somente se tornam disponíveis quando há organizações empenhadas em realizá-los. Sendo tão importantes, as organizações atraíram a atenção de inúmeros estudiosos.

A Teoria Burocrática segue preceitos rígidos e exige um desempenho disciplinado do indivíduo e da organização que busca o cumprimento dos objetivos para chegar à eficiência e eficácia de suas ações. Sua ligação com as normas e regulamentos, define antecipadamente como a organização deverá funcionar. Para que não haja uma interpretação errada dos mesmos, estes regulamentos são escritos em caráter formal para que se mantenha o padrão esperado.

Na visão dos professores Faria e Meneguetti, ao se referirem ao pensamento de Max Weber, em artigo publicado pela RAE - Revista de Administração de Empresas, no ano de 2011, a estrutura burocrática concentra os meios materiais de administração nas mãos das elites que detêm o capital, a partir do desenvolvimento das grandes empresas capitalistas. “Quando a burocracia se estabelece plenamente, ela se situa entre as estruturas sociais mais difíceis de serem destruídas, configurando-se um meio de transformar ação comum em ação societária, racionalmente ordenada.” Dessa forma, a burocracia constitui um instrumento de dominação e poder, porque, nenhum ser humano consegue ser superior à estrutura burocrática de uma sociedade.

Mintzberg (1983) em sua obra *Structure in fives: designing effective organizations*, identifica três desdobramentos da organização burocrática. O primeiro deles é a **máquina burocrática** (grifo nosso), caracterizada pela rígida divisão de tarefas, por procedimentos formalizados e pela tomada de decisão centralizada por uma estrutura administrativa bem delineada, com forte distinção entre funções de linha e *staff*.

Outro desdobramento foi a **forma divisionada** (grifo nosso) que se compõe de várias entidades com autonomia relativa, em geral denominadas divisões, ligadas por uma estrutura administrativa central. Neste caso, preza-se pelo monitoramento de resultados.

Mintzberg ainda coloca que a **burocracia profissional** (grifo

nosso), é caracterizada pela descentralização e autonomia dos funcionários. Essa modalidade tem como características a padronização de habilidades, o treinamento e a indocinação.

Outro estágio acerca da evolução das escolas da Administração ocorreu a partir da busca por maior eficiência nas empresas, o que induziu à humanização dos conceitos administrativos levando mais em consideração as relações e aspirações dos indivíduos. Sendo assim, os estudiosos da psicologia no trabalho ressaltaram a importância de unir os fatores humanos aos materiais para alcançar maior produtividade.

Os princípios básicos da Escola de Relações Humanas são evidenciados a partir da pesquisa que Elton Mayo e sua equipe realizaram na fábrica *Western Electric Company* nos anos de 1927 a 1933, e que ficou conhecida como experiência de *Hawthorne*. Esta experiência teve enfoque comportamental e foi realizada para descobrir se as variações na iluminação da fábrica tinham relação com o desempenho dos trabalhadores.

O experimento foi realizado no período de 1927 a 1933 e fez parte de um programa mais amplo, orientado pelo professor Elton Mayo, de Harvard, e que durou até 1947. Esse experimento fez nascer a escola das relações humanas, porque demonstrou que entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e com os administradores. Hoje isso pode parecer óbvio demais, mas foi revolucionário e representou uma nova filosofia da administração, em relação as idéias então predominantes da escola científica. (MAXIMIANO, 2010, p. 213).

Mary Parker Follet é considerada a fundadora da Escola das Relações Humanas, sendo, segundo Lodi (1971), a primeira a pesquisar e analisar a motivação humana partindo de valores individuais e sociais. Follet ainda pregava que o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades.

Na sequência, o Behaviorismo surgiu como uma evolução da Escola de Relações Humanas, a qual nem sempre os trabalhadores seguiam comportamentos de exclusividade racional. Também conhecida como Teoria Comportamental, defende a valorização do funcionário e sugere uma percepção mais ampla da motivação do mesmo no trabalho.

Como complemento tem-se que “O comportamentalismo pode ser



definido como uma teoria que busca explicar os fenômenos sociais por meio do comportamento dos indivíduos e o estudo das causas que influenciam esse comportamento” (VENTURI, LENZI, 2003, p. 18).

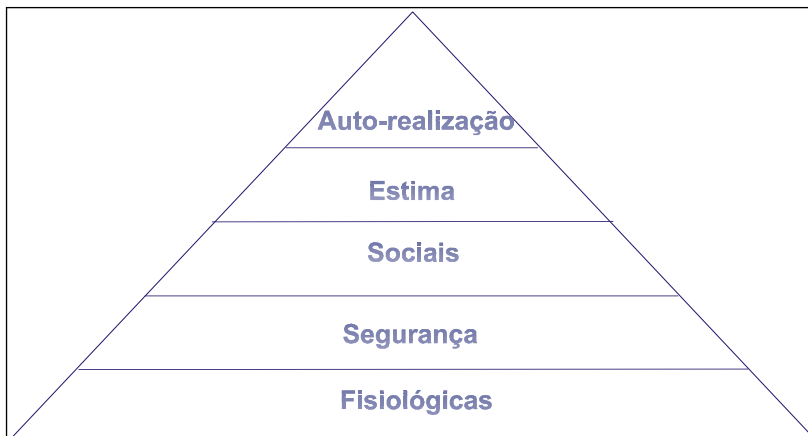
Dentro desta abordagem ainda destacam-se os estudos de Barnard e Simon que elaboraram os pontos principais para as propostas desta teoria, dando maior enfoque às organizações informais, em contrariedade aos aspectos formais enfatizados por Taylor e Fayol. Em sua obra *As funções do executivo* (1971), Chester Barnard demonstrou como os grupos informais podem influenciar na dinâmica das organizações. Criou-se a partir destas ideias, a Escola Neoclássica, cujo enfoque esteve no distanciamento da visão do homem como um ser econômico e individualista, definindo a organização como um sistema aberto e percebendo que os valores, os sentimentos e as atitudes, desempenham um papel importante no sistema produtivo. Como complemento a ideia de Barnard, o autor Herbert Simon, em sua obra *Comportamento administrativo* (1979, p. 155), caracteriza a organização formal como “um conjunto de relações abstratas, mais ou menos permanentes, que regem o comportamento de cada participante”.

Posteriormente também se pode verificar a Teoria X e Y de McGregor, onde era relacionado o sucesso da organização com a sua capacidade de controlar o comportamento humano.

A Teoria X trata de um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, que limita a capacidade de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, considerando o salário como o único estímulo. Estas considerações têm como consequência o não uso de todas as capacidades das pessoas, e tem como principais princípios: Os indivíduos têm uma aversão natural ao trabalho. Grande parte da mão de obra precisa ser controlada, coagida, dirigida e até punida para trabalhar. E finalmente, as pessoas preferem ser dirigidas, além de ter poucas ambições e responsabilidades, mas ter garantia de trabalho.

Já na Teoria Y, a Administração deve liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento do ser humano. O estilo administrativo segundo a teoria Y baseia-se em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre as quais se destacam as seguintes: descentralização das decisões de responsabilidade; ampliação do cargo para maior significado do trabalho; e por fim, a participação nas decisões mais altas e administração consultiva e a autoavaliação do desempenho.

Ainda na abrangência dos estudos comportamentais, a pesquisa de Abraham H. Maslow teve especial relevância. Esta criou um estudo sobre motivação, e afirmou que as necessidades humanas estão dispostas em níveis, como em uma pirâmide. Os cinco níveis são:

**FIGURA 1:** Pirâmide de Maslow.

**FONTE:** Robbins (2002).

De acordo com ROBBINS (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos nas organizações podem-se citar remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego. No geral, pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos, os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas.

Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008), refere-se à necessidade de auto realização que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

Logo após ao estudo comportamental surge a abordagem Estruturalista, que contou com Amitai Etzioni (1984) como seu maior pensador. Em seu livro *Organizações Modernas*, denominou para esse período a expressão Estruturalismo. Segundo Araújo (2005, p.23) “a crítica estruturalista não se limita apenas a constatação da existência de conflitos

na organização” vai muito além. Etzioni (1984) relaciona as seguintes variáveis que caracterizam a abordagem Estruturalista:

- a) Formalidade e informalidade: a escola das Relações Humanas preocupou-se mais com os aspectos informais da organização, esquecendo-se que existem aspectos formais importantes na relação entre colaboradores e seus supervisores;
- b) O campo dos grupos informais: os estruturalistas verificaram que os grupos informais não são tão comuns e que a maioria dos colaboradores não pertencia a qualquer um. Etzioni ainda verificou que as relações informais são mais comuns nos níveis mais altos da organização do que nos níveis mais baixos;
- c) Organização e seu ambiente: os estruturalistas investigam principalmente o ambiente que influi mais incisivamente na organização e nos processos de dentro da organização, que influem em suas relações com o ambiente;
- d) Recompensa material e social: a recompensa social faz sentido na medida em que o recompensado se identifica com a organização e entende a recompensa como algo de fundo social. “O que importa neste caso, é o prestígio que a empresa empresta a seu funcionário” (ARAÚJO, 2005, p. 24); e
- e) Fábricas, igrejas, prisões e escolas: a abordagem estruturalista não vê somente as fábricas como objeto principal de seus estudos. Outros tipos de organizações desempenham importante papel também.

Em síntese, a abordagem estruturalista propõe um equilíbrio entre as organizações formais e informais, e considera em seu estudo, além das empresas, algumas organizações de outros ramos que não o industrial.

Outra relevante abordagem é a denominada de Abordagem dos Sistemas Abertos. Esta abordagem das escolas da administração propõe ao ver de Araújo (2005, p.25), que o subsistema institucional é o responsável pelas transações da organização com o meio ambiente que atua, enfatizando a relação entre estrutura e o meio que lhe dá suporte, “pois sem entradas contínuas, a estrutura termina por se deteriorar”.

Na definição de Maximiano (2010, p. 308), “sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo.”

O enfoque da Teoria dos Sistemas é baseado na teoria da complexidade, que conforme o autor Maximiano (2010, p.306) é descrita como:

Complexidade é a palavra que indica grande número de problemas e variáveis presentes em uma situação. Complexidade é a condição normal que as organizações e os administradores devem enfrentar. Quanto maior o número de problemas e variáveis, mais complexa é a situação.

Um sistema complexo é formado por grande número de partes que possuem diversas interações. Thompson (1967) afirma que uma organização complexa é resultado de um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo que, por sua vez, é interdependente de um ambiente mais amplo.

Sobre o pensamento sistêmico, Maximiano (2010, p.308), afirma a sua perspectiva complementa e integra os conhecimentos especializados da administração. E ainda contribui:

Por exemplo, o enfoque da administração científica não se preocupava com o desempenho da organização como totalidade, apenas com a eficiência fabril. Porém, o gerente que atacar questões de eficiência sem considerar as implicações da poluição, do comportamento humano e muitas outras simultaneamente, e negligenciar o desempenho da organização, certamente estará criando problemas em vez de resolvê-los.

É importante ressaltar a diferença entre sistemas fechados e abertos para melhor compreender o que propõe esta teoria. Os sistemas fechados não têm qualquer relação com o ambiente externo, e sim com o ambiente interno. Mas Daft (2002) comenta que embora um sistema realmente fechado não possa existir, os primeiros estudos organizacionais focalizavam os sistemas internos como se fossem sistemas fechados. Já quando se fala de um sistema aberto, é sabido que este deve interagir com o ambiente para sobreviver. Daft (2002) ainda complementa que a organização deve encontrar recursos e soluções para seus problemas, além de controlar as atividades internas, considerando as perturbações ambientais e as incertezas.

Os idealizadores da abordagem dos sistemas abertos foram Katz e Kahn que abaixo descrevem as suas principais características:

- a) Importação de energia (entradas ou *inputs*): os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente

- externo, ou seja, as organizações precisam de suprimentos de energia de outras organizações, além de pessoas, informações e/ou materiais;
- b) Transformação: os sistemas abertos transformam a energia disponível no processamento de materiais, ou na consecução de um novo produto ou serviço;
  - c) Saída (*output*): nada mais é do que o resultado final da operação ou processamento de um sistema. Através da saída, o sistema exporta o resultado de suas operações para o meio ambiente;
  - d) Sistemas como ciclo de eventos: as atividades dentro e fora da empresa se desenvolvem de forma cíclica. O produto exportado para o ambiente externo supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo;
  - e) Entropia negativa: conforme Araújo (2005), o processo entrópico é uma lei universal da natureza, na qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte. Assim sendo, o sistema aberto, quando importa mais energia de seu meio ambiente do que depende dela, tem possibilidade de armazená-la e assim adquirir entropia negativa;
  - f) Retroação ou *Feedback*: conforme Chiavenatto (1993, p. 702), a retroação é um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema ou de uma máquina, volta à entrada. “A retroação é basicamente um sistema de comunicação de retorno propiciado pela saída do sistema à sua entrada, no sentido de alterá-la de alguma maneira.”;
  - g) Estado firme ou *homeostase* dinâmica: é o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema. Os sistemas têm uma tendência a se adaptarem a fim de alcançarem um equilíbrio interno face às mudanças externas do meio ambiente;
  - h) Diferenciação: os sistemas abertos caminham para a diferenciação e elaboração. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas; e
  - i) Equifinalidade: um sistema pode alcançar por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. Conforme Araújo (2005), a medida que os sistemas abertos se deslocam em direção a mecanismos regulatórios, a equifinalidade passa a oferecer uma variedade menor de alternativas.

Existem, no entanto, várias propostas para a classificação dos componentes do ambiente organizacional externo. Katz & Kahn, na obra *A psicologia social das organizações* (1978) defendem a ideia de que os componentes do ambiente organizacional externo são os valores sociais, os aspectos políticos, os aspectos econômicos, os aspectos informacionais e tecnológicos, e por fim, os aspectos físicos.

Dentro da Teoria dos Sistemas ainda pode-se ressaltar a importância dos papéis, normas e valores, que compõem a filosofia do sistema e devem ser analisadas cuidadosamente pelo administrador. Mota (1995) descreve os papéis como formas específicas de comportamentos associadas com dados e tarefas. Já as normas representam expectativas gerais de caráter reivindicativo para aqueles que desempenham papéis nos seus sistemas. “Os valores são justificativas e aspirações ideológicas mais gerais.”

Finalmente para Lacombe (2006, p. 424), a abordagem sistêmica compreende o estudo das organizações e das formas de administrar baseados no conceito de que a administração é um sistema aberto, que interage permanentemente com o ambiente e é composto de subsistemas que interagem entre si. “O foco é a interação da organização com o ambiente.”

Burton (1962, apud Finuras, p. 56) defende que devemos substituir a noção simplista de distância geográfica por outra, baseada naquilo que se designa por distância efetiva. Assim, quanto mais densas forem as ligações sistêmicas entre locais, mais próximas elas estarão efetivamente.

Para complementar a Teoria dos Sistemas, surgiu abordagem contingencial, que propôs uma visão da problemática do ambiente. Esta abordagem surgiu a partir de uma pesquisa de Lawrence e Lorsch, em 1972, que estavam preocupados na época em como as organizações poderiam enfrentar um ambiente externo tão diverso, com novas tecnologias e estratégias diferenciadas.

As conclusões desta pesquisa fundaram esta abordagem, e na ideia de que as condições ambientais causam transformações no interior das organizações, ou ainda conforme Araújo (2005, p.28) “o ambiente provoca o fenômeno organizacional”. Este autor ainda argumenta que “a influência sobre a organização é ditada não pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa diretamente a organização, isto é, a tecnologia existente no ambiente.”

Nesta abordagem, não existe apenas um modelo que possa tornar a organização eficaz e eficiente, e sim, uma série de alternativas para as soluções das problemáticas e demandas organizacionais. Chiavenatto (1993,

p. 801) afirma ainda que “(...) não existe nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo, tudo depende.”

Daft (2002, p. 21) complementa que muitos problemas ocorrem quando as organizações são tratadas como similares e cita como exemplo que “(...) os organogramas e procedimentos financeiros, que são melhores para uma nova firma empreendedora, atuando na Internet, por exemplo, não funcionarão para uma empresa beneficiadora de alimentos.”, sendo assim, “a abordagem administrativa correta é dependente da situação da organização.”

Essas, mencionadas com maiores detalhes, são as correntes que fundaram os estudos administrativos. Depois delas, outras abordagens ainda apareceram e foram se aprimorando conforme a modernidade dos tempos. Surgiram e vem surgindo a cada dia, novos pensadores e novas ideias para a resolução de novos problemas e elaboração de novas propostas, como por exemplo, a APO – Administração por objetivos de Drucker e a DO – Teoria do Desenvolvimento Organizacional, além da Teoria Matemática da Administração, entre outras.

No campo da administração, o gestor lida com diversos aspectos, de natureza humana, material e financeira que influenciam os processos de estruturação e funcionamento das organizações. Cada organização é singular e tem suas características e peculiaridades. Cabe, portanto, destacar, que tanto as escolas quanto os seus respectivos pensadores supracitados, não se preocuparam em estudar ou mencionar em suas obras, a dimensão cultural no processo gerencial das organizações, como objeto central de análise na gestão das empresas. Foram os autores contemporâneos que começaram a abordar esse assunto com maiores detalhes, pois às escolas tradicionais da Administração coube somente enfatizar aspectos da cultura organizacional e sua influência na dinâmica das organizações.

O capítulo a seguir trata das multidimensões da cultura, bem como definições da mesma e sua influência e aplicabilidade no campo da administração. A dinâmica das organizações são as pessoas, por isso torna-se indispensável entender sua diversidade.

## **2.2 As multidimensões da cultura**

Existe uma série de definições para a palavra cultura, que tem sua origem no Latim *colere*, seu significado é “cultivar” no sentido de crescimento, mudança e movimento. A seguir serão abordados alguns aspectos importantes sobre a cultura.

### 2.2.1 Definições e origens da Cultura

No sentido antropológico, cultura engloba sistemas simbólicos, religião e comportamentos. Uma definição genérica foi formulada por Edward B. Tylor, segundo a qual, cultura é “aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridos pelo homem como membro da sociedade”<sup>7</sup>. Já os estudiosos de administração, propõem diversos conceitos para cultura, que serão descritos a seguir.

Segundo Trice e Beyer (1984), a cultura tem dois componentes básicos: substância e forma. A substância é a rede de significados contidos em ideologias, normas e valores. A forma é constituída pelas práticas em que estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. Schein (1992, p.12) conceitua cultura como:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para McLuhan (1964), o princípio determinante da cultura não é tanto o conteúdo, mas mais os meios através dos quais ela é transmitida. Estes incluem qualquer meio que potencialize os sentidos, logo, integram as tecnologias das comunicações e dos transportes.

Herzkovitz (1952, p.634), resume que “as definições mais tradicionais de cultura giram em torno da concepção de cultura, como a soma de valores, rituais, símbolos, crenças e processos de pensamentos que são aprendidos, compartilhados por um grupo de pessoas e transmitidos de uma geração a outra.” E, Cateora (2009, p.90) confirma “a cultura reside na mente do indivíduo. Porém a expressão “uma cultura” reconhece que

---

<sup>7</sup> LARAIA, Roque de Barros. Cultura. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006



grandes coletividades de pessoas podem ter, em grande medida, uma forma semelhante de pensar.”

Em sua dissertação (2010), sobre a experiência de executivos brasileiros no México, João Henrique Saravia ressalta que “perceber que a cultura define o modo de vida de uma população determinada, significa dar-se conta de que ela, apesar de ser criada pelo homem, é definidora do próprio homem.” Ao fazer parte de uma sociedade, este homem sofrerá influência e será sempre orientado e condicionado, consciente ou inconscientemente, pela cultura de seu grupo social.

Nota-se que a maioria das definições trata da cultura como algo subjetivo e ao mesmo tempo universal, não existe cultura ruim ou boa, a cultura apenas existe, e está em todos os lugares, com a característica de ser diferente em cada lugar.

## 2.2.2 Cultura nacional

A cultura nacional nada mais é do que o conjunto de características subjetivas existentes em diferentes lugares do mundo. Cada nação possui a sua identidade própria, com seus costumes, religião, modos de pensar e agir, o que forma a cultura nacional. A cultura nacional também está dentro da empresa, que conta com as características de cada nação e determina o estilo de gestão adequado para cada povo. Nesse sentido Petigrew (1979) destaca que rotinas, repertórios e comportamentos são formatados pela cultura nacional e pelos fundadores da empresa.

Nos próximos itens deste capítulo, serão abordadas as principais teorias que contribuíram para a influência da cultura no comportamento dos povos.

### 2.2.2.1 Abordagem de Kluckhohn e Strodtbeck

A principal característica desta abordagem é de que a cultura deve ser entendida como um quadro de dimensões empiricamente verificáveis no qual as culturas podem ser ordenadas significativamente (Kluckhohn, 1961), e em caso de análise comparativa, devem preencher os seguintes parâmetros:

1. Encontrar-se universalmente entre adultos e,
2. Possuir significado funcional, tanto para a personalidade individual, como para o sistema social.

Nesta abordagem, a cultura nacional tem que lidar com:

1. Existe um número limitado de problemas humanos comuns para os quais todas as sociedades humanas, ao longo dos tempos, tiveram e têm ainda de encontrar soluções;
2. As alternativas para lidar e resolver esses problemas são também limitadas;
3. Todas as alternativas encontram-se presentes em todas as sociedades humanas ao mesmo tempo, mas umas são preferidas sobre as outras, logo,
4. Cada sociedade humana possui um perfil dominante de orientação de valores e preferências e, conseqüentemente possui numerosas variações ou perfis alternativos.

Conclui-se que, a partir desta abordagem, uma pequena amostra de uma cultura pode valer para outras demais. Adler (1997) menciona que esta abordagem refere-se às questões mais básicas que uma sociedade deve responder: O que pensamos e como pensamos acerca das pessoas e da sua natureza? Como encaramos o mundo que nos rodeia? Como nos relacionamos com a outras pessoas? Como usamos o tempo?

**QUADRO 1:** Dimensões da Orientação de Valores.

<b>Percepção de</b>	<b>Dimensões</b>		
Indivíduo (s)	Bom	Bom e Mau	Mau
Mundo	Domínio	Harmonia	Subjugação
Relações Humanas	Indivíduo	Grupos Paralelos	Hierarquia
Atividade	Fazer	Controlar	Ser
Tempo	Futuro	Presente	Passado
Espaço	Privado	Misto	Público

**FONTE:** Kluckhohn e Strodtbeck (1961).

Conforme se vê no quadro acima, para esses autores, cultura é definida como um padrão de variações em seis dimensões, numa sociedade,

associadas à eficácia social e partilhadas entre grupos de pessoas com duas ou três variações cada.

#### 2.2.2.2 Abordagem de Philippe D'Iribarne

Com relação à cultura, a origem e o sentido dos comportamentos nacionais, Philippe D'Iribarne prefere uma abordagem etnológica e histórica. Este autor baseou-se em seus trabalhos realizados na França, onde as relações sócio-profissionais caracterizam-se por uma organização onde se percebe a origem nos três estados do antigo regime: nobreza, clero e terceiro estado. Segundo Finuras (2007, p.69), a transposição para os dias atuais poderia ser:

- a) Nobreza, classificada assim por ser frequentadora de boas e grandes escolas, onde o que importa não é tanto a origem do indivíduo e sim o talento herdado. O fato de ter saído de grandes escolas garante o desenvolvimento de grandes carreiras.
- b) O clero detinha o saber e poderia ser encontrado nos técnicos e empregados altamente qualificados, e ainda tinha suas profissões reconhecidas pelo seu mérito.
- c) O terceiro estado poderia ser representado pelos operários de produção e empregados pouco qualificados, que eram vistos mais como uma categoria social do que donos de alguma profissão.

D'Iribarne (1983, p.131), por meio de seu modelo de estudo, analisa empresas e seus modos de gestão, dando ênfase a como os atores “definem precisa e explicitamente as responsabilidades de cada um; formulam claramente seus objetivos; deixam livres as escolhas dos meios; avaliam com atenção seus resultados, recompensas e sanções, considerando sucessos e fracassos”.

#### 2.2.2.3 Abordagem de Hall e Hall

A abordagem cultural trazida por Edward T. Hall é a mais antiga e difundida quando se estudam as negociações internacionais. O modelo de Hall traduzido em sua obra *Beyond Culture* (1976), distingue as culturas com relação ao seu contexto.

Finuras (2007) argumenta que esta abordagem identificou dois critérios comportamentais determinantes em termos do impacto nos modos de trabalho e nas relações profissionais, que designou como **referência ao contexto** (grifo nosso). Assim, nas sociedades humanas, a organização do tempo é gerada a partir de duas tendências opostas:

- a) O monocronismo, que consiste em efetuar uma atividade de cada vez, sendo a organização do tempo sequencial, onde cada atividade deve ser planejada de forma independente, com agendas e prazos sendo respeitados ao máximo e os indivíduos tomando as medidas necessárias para proteger seu tempo e espaço e ter privacidade em seu trabalho.
- b) O policronismo consiste, portanto, no fato de cumprir várias ações e tarefas ao mesmo tempo, privilegiando a oportunidade das ocasiões e a flexibilidade. A organização do tempo é algo menos valorizado, onde problemas e decisões podem ser revistos e a exatidão e cumprimento dos prazos é relativa.

Segundo Gillert (2001), essa abordagem surgiu a partir da necessidade de aconselhar de forma útil, homens e mulheres norte-americanos que iam viajar ou trabalhar no estrangeiro a lidar com diferentes culturas. Estes deveriam se concentrar em três diferenças comportamentais, que poderiam ser geradoras de conflitos no quadro da comunicação intercultural.

As mensagens **rápidas/lentas** (grifo nosso) referem-se "à rapidez com a qual uma mensagem transmitida pode ser decodificada e executada". Como mensagens rápidas se podem exemplificar os títulos de jornais, frases publicitárias e a televisão. São mensagens que parecem mais familiares a quem recebe. Gillert (2001, p. 23) coloca ainda que se, na maioria das vezes, precisa-se de tempo para conhecer as pessoas (são mensagens lentas) "é mais fácil fazer amigos em certas culturas do que em outras. A familiaridade fácil é então um exemplo de mensagem rápida. Por entre as mensagens lentas figuram a arte, os documentários televisivos, as relações profundas, etc."

Já os contextos **alto/fraco** (grifo nosso) dizem respeito às informações que estão a volta das pessoas. Gillert (2001, p.23) cita ainda que "se, na mensagem transmitida num dado momento, apenas uma pequena quantidade de informações é transmitida, enquanto que o essencial da

informação está já na posse das pessoas que tentam comunicar, trata-se então de uma situação de alto contexto.” A autora ainda exemplifica com parceiros que vivem em conjunto há vários anos: basta-lhes trocarem poucas informações, gestos ou olhares, para se compreenderem. A mensagem transmitida pode ser muito curta, mas vai ser decodificada com a ajuda das informações que cada um adquiriu ao longo dos anos de vida em comum.

Gillert (2001) continua afirmando que as culturas de contexto alto são, segundo Hall & Hall, as culturas japonesa, árabe e mediterrânea, onde as redes de informação são largas e as pessoas estão dispostas em relações muito próximas. Cada um informa-se, na vida quotidiana, acerca de tudo o que pode dizer respeito às pessoas que aos seus olhos são importantes. Como exemplo das culturas de contexto fraco, tem-se a cultura americana, alemã, suíça e escandinava, cujas relações pessoais tendem a depender, quase que somente, dos níveis de compromisso de cada um.

Outro ponto colocado pela autora, ainda na abordagem de Hall e Hall é a **territorialidade** (grifo nosso), que se refere à organização de um espaço físico, de um escritório, por exemplo. Segundo Gillert (2001, p.23) “A territorialidade diz respeito ao sentido desenvolvido pelos indivíduos relativamente ao seu espaço e às coisas materiais que os envolvem.” Neste caso, a territorialidade é também considerada um fator determinante de poder.

Outro contexto desta abordagem é o **espaço pessoal** (grifo nosso), que é a distância que um indivíduo precisa para se sentir à vontade em relação aos outros. Hall & Hall descrevem este espaço pessoal como uma "bolha" que cada um transporta permanentemente consigo. O seu tamanho modifica-se segundo as situações e as pessoas com os quais o indivíduo interage. A "bolha" assinala a distância que cada um julga apropriada em relação aos outros. Alguém que se mantenha distante desta "bolha" vai ser visto como reservado. Alguém que não respeita a distância julgada apropriada vai ser visto como ofensivo ou mal-educado (GILLERT, 2001). Assim como Finuras (Op. Cit.), Gillert também se refere ao contexto Monocronia/Polícronia como um dos contextos integrantes da Abordagem de Hall e Hall.

Para sintetizar o que foi explicado anteriormente, a pesquisadora fez uso do quadro a seguir, que mostra que nos países de contexto fraco, considera-se que a mensagem é explícita, sendo eles os países de culturas anglo-saxônicas como Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Austrália; os países de origem germânica como Alemanha, Áustria e Suíça e por fim os de origem escandinava, Dinamarca, Noruega e Finlândia. Já os países de

contexto forte, onde o sentido da mensagem geralmente está implícito, correspondem aos países da Ásia, Oriente Médio, África, América Latina, além de Portugal e Espanha.

**QUADRO 2:** Comunicação dominante nas sociedades de acordo com Edward Hall.

Forte	Japão		
	Oriente Médio		
	Países Latinos		
	África		
Contexto		Países Mediterrâneos	
			EUA
			Países Escandinavos
Fraco			Alemanha
	Fraca	Explicitação da Mensagem	Forte

**FONTE:** Hall (Op. Cit).

É observado por Finuras (2007), que no Oriente Médio, classificado como contexto forte, “só se pode abordar a negociação comercial depois de longas horas consagradas ao estabelecimento de uma relação humana desinteressada.”

#### 2.2.2.4 Abordagem de Trompenaars

Ao falar de relacionamento com outras pessoas, Trompenaars (1993) identifica cinco dimensões culturais pelas quais esses relacionamentos podem ser definidos. São elas:

- a) universalismo versus particularismo;
- b) coletivismo versus individualismo;
- c) neutro versus emocional;
- d) difuso versus específico e
- e) conquista versus atribuição.

Segundo Trompenaars (1993) essas cinco orientações de valores influenciam enormemente as formas como os gestores negociam ou gerenciam, bem como suas respostas perante os dilemas morais.

A orientação de **universalismo versus particularismo** (grifo nosso) trata especificamente de relacionamentos e regras, e qual importância que é dada por determinada cultura a cada um destes fatores, explicando os contrapontos. Enquanto o universalismo preza as regras, o particularismo enfatiza os relacionamentos.

Para explicar a dimensão **coletivismo versus individualismo** (grifo nosso), Trompenaars (op. cit.) descreve o individualismo como sendo principalmente orientado para os objetivos próprios e o coletivismo como sendo mais orientado para os objetivos comuns.

Já quanto à dimensão **neutro versus emocional ou afetiva** (grifo nosso), esta abrange o papel desempenhado pela razão e pela emoção nos relacionamentos interpessoais, sendo assim, lida com as preferências por modos de comunicação verbal e por modos de comunicação não verbal.

Segundo Trompenaars (1993), os membros das culturas com orientação neutra não demonstrariam os seus sentimentos, mas os manteriam cuidadosamente controlados. Por outro lado, em culturas com orientação muito afetiva, as pessoas demonstrariam claramente os seus sentimentos através de grande variedade de gestos, ou seja, elas tentariam imediatamente encontrar válvulas de escape para os seus sentimentos.

Com relação à orientação **difuso versus específico** (grifo nosso), Trompenaars (op. cit.) pensou que as pessoas poderiam se envolver em áreas ou atividades específicas da vida separadamente ou, de forma difundida, em várias áreas ou atividades ao mesmo tempo. Segundo (ALMEIDA E ZOUAIN, 2012) “em culturas com orientação específica, os gerentes agiriam como gerentes somente no trabalho e não em outros aspectos de suas vidas, como, por exemplo, no clube local.” Em culturas com orientação

difusa, o diretor assumiria este papel em todas as ocasiões, dentro ou fora da organização.

A orientação **atitude em relação ao tempo** (grifo nosso) relaciona-se com a importância que diferentes culturas dão ao tempo: passado, presente e futuro. Trompenaars (opus cit.) atenta para o fato de que as pessoas acreditam que o tempo seja sequencial, onde, séries de eventos acontecem sucessivamente, ou em sincronia, onde o passado, presente e futuro estão inter-relacionados, de modo que pensamentos sobre o futuro e as experiências do passado podem influenciar ações do presente.

Já a orientação **conquista versus atribuição** (grifo nosso) aborda a maneira como o *status* é atribuído em uma dada sociedade. Em culturas orientadas para a conquista, o status se baseia no que o indivíduo faz, enquanto que em culturas orientadas para a atribuição, o *status* se baseia em quem o indivíduo é (TROMPENAARS, 1993).

Finuras (2007) argumenta que, os países que têm orientação para conquista, possuem em comum a regulação das relações sociais e profissionais. Estas são baseadas em si mesmo, na idade, na relação de confiança e no parentesco. O autor ainda destaca como a maioria, os países mediterrâneos, árabes, africanos, o Japão e alguns países asiáticos. Nestes países a questão sexo e idade são muito relevantes. Em outros países as questões de maior relevância são a origem social ou familiar, regional ou ética.

#### 2.2.2.5 Abordagem de Geert Hofstede

Hofstede é um dos maiores pensadores acerca da cultura nacional e da cultura organizacional. Antropólogo e Administrador de empresas, discute sobre a influência da cultura no campo da gestão, e primeiramente define cultura como “uma programação mental coletiva que diferencia determinado grupo de outros”. Hofstede ainda assume que a cultura não é herdada, e sim aprendida, constituindo um processo desde o início da vida do indivíduo.

Já Tanure e Duarte (2006, p. 195) afirmam que a definição de Hofstede para cultura nacional é “conjunto de valores, premissas e sentimentos adquiridos desde a infância pela população, nas fronteiras da nação, e serve de base para que essa população se organize, estabeleça regras e para que os indivíduos interajam.”

Hofstede foi responsável, dentre uma série de pesquisas, por uma específica, realizada dentro da empresa IBM e suas subsidiárias ao redor do



mundo nas décadas de 60 e 70 e com os dados coletados conseguiu reunir informações muito significativas sobre as diferenças culturais.

Hofstede identificou cinco dimensões que diferenciam as culturas nacionais, colocando também que “a espécie humana tem um conjunto de problemas que são comuns a todas as sociedades humanas existentes, independentemente da sua localização no espaço e no tempo” (FINURAS, 2007, p. 74). Este pensamento é muito similar ao exposto na abordagem de Kluckhohn e Strodtbeck (opus cit.).

Um quadro de índices das dimensões consideradas e estudadas por Hofstede e as próprias dimensões são apresentados a seguir, com os principais tópicos, na seguinte sequência: a distância de poder; o individualismo versus o coletivismo; a fuga à incerteza; a masculinidade versus a feminilidade; e a orientação de longo prazo versus a orientação de curto prazo.

**QUADRO 3:** Índices de Hofstede.

País	Índice IDV	Índice PDI	Índice UAI	Índice ICI	Índice IMAS
Países Árabes	38	80	68	68	53
Austrália	90	36	51	51	61
Brasil	38	69	76	76	49
Canadá	80	39	48	48	52
Colômbia	13	67	80	80	64
Finlândia	63	33	59	59	26
França	71	68	86	86	43
Alemanha	67	35	65	65	66
Grã-	89	35	35	35	66

Bretanha					
Grécia	35	60	112	112	57
Guatemala	6	95	101	101	37
Índia	48	77	40	40	56
Indonésia	14	78	48	48	46
Irã	41	58	59	59	43
Japão	46	54	92	92	95
México	30	81	82	82	69
Nova Zelândia	79	22	49	49	58
Paquistão	14	55	70	70	50
Coréia do Sul	18	60	85	85	39
Taiwan	17	58	69	69	45
Turquia	37	66	85	85	45
EUA	91	40	46	46	62
Uruguai	36	61	100	100	38
Venezuela	12	81	76	76	73

**FONTE:** Hofstede (2001).

#### 2.2.2.5.1 Distância hierárquica ou distância do poder

Essa dimensão refere-se ao tamanho da crença das pessoas no poder e no *status* e na sua distribuição desigual e à aceitação ou não, dessa distribuição.

Com base nos critérios de Hofstede, Cateora (2009, p. 98) diz que “o Índice de Distância do Poder (PDI) mede a tolerância pela desigualdade de poder que existe entre superiores e subordinados dentro de um sistema social.” Em seu estudo, Hofstede (1980, apud Tanure e Duarte, p.195) estipula que “a escala de distância do poder varia de 0 (relações mais igualitárias) a 100 (relações mais autoritárias).”

O Brasil situa-se nesta escala com 69 pontos, já os países árabes apresentam 80 pontos. Se comparados aos países anglo-saxônicos e nórdicos, observa-se que Brasil e países árabes apresentam um índice de distância do poder muito superior a todos eles. Refira-se ao quadro 3.

O quadro seguinte demonstra, na visão de Finuras (2007) as diferenças entre as sociedades com pequena distância do poder das sociedades com elevada distância do poder.

**QUADRO 4:** Diferença entre sociedades com pequena e elevada distância do poder.

<b>Sociedades com pequena distância do poder</b>	<b>Sociedades com elevada distância do poder</b>
Nível médio de necessidade emocional de dependência baixo	Nível médio de necessidade emocional de dependência elevado
Desigualdades nas sociedades devem ser minimizadas – igualdade	Deve existir uma ordem na qual cada um tem seu lugar – diferenciação
Hierarquia significa uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência	Hierarquia significa desigualdade existencial intrínseca
Os superiores devem ser acessíveis	Os superiores são, muitas vezes, inacessíveis

Todos devem ter direitos iguais	Os detentores do poder têm direitos e privilégios
Não existe respeito inerente pelos mais velhos	Respeito pelos mais velhos
O status não é importante para se mostrar diferenças de poder	O status é importante para se mostrar diferenças de poder
As pessoas mais poderosas devem tentar parecer menos poderosas	As pessoas com mais poder devem parecer as mais poderosas possíveis
Mais descentralização/ maior delegação	Mais centralização/ concentração de poder
Pequena proporção de chefias	Grande número de chefias
Leque salarial mais apertado	Leque salarial mais aberto
Estatuto idêntico para operários e empregados	Diferença de estatuto entre operários e empregados
Consideram-se os superiores como iguais aos subordinados “Superiores são pessoas como eu”	Os subordinados consideram os seus superiores como sendo diferentes e os veem como não sendo de confiança
Consideram-se os subordinados como iguais aos superiores “Superiores são pessoas como eu”	Os superiores consideram os subordinados como sendo de um tipo diferente e querem ser tratados com respeito por eles
Acredita-se que a forma de mudar um sistema social é através da redistribuição de poder (evolução)	Acredita-se que a forma de mudar um sistema social é através da derrubada do poder (revolução)

**FONTE:** Finuras (2007).

### 2.2.2.5.2 Individualismo versus coletivismo

Esta dimensão segundo Tanure e Duarte (2006, p. 196) caracteriza a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si. As sociedades individualistas possuem ligações fracas entre as pessoas, sendo que “[...] cada um toma conta de si e do núcleo familiar mais próximo”. Já o coletivismo, caracteriza as sociedades nas quais os indivíduos são integrados desde crianças, participando de grupos coesos em que os interesses do grupo prevalecem sobre o indivíduo.

Na visão de Cateora, Grahnan (2009, p. 98) “o Índice de Individualismo/ coletivismo (IDV) refere-se à preferência por um comportamento que promova o interesse próprio de uma pessoa.” As culturas que apresentam pontuação alta, refletem a mentalidade do “eu” e tendem a recompensar e aceitar a iniciativa individual. Já as culturas de pontuação mais baixa, dão ênfase ao coletivismo, onde as pessoas reúnem-se em grupos fortes e coesos e apresentam lealdade inquestionável aos seus integrantes.

Quanto mais alto o índice, maior o individualismo. Analisando novamente o quadro 3, constata-se que os países árabes e o Brasil apresentam ambos 38 pontos, o que significa que estão mais próximos ao coletivismo do que ao individualismo. Já os EUA e a Grã-Bretanha, apresentam índices altos, 91 e 89 respectivamente.

Tanto Hofstede, quanto Trompenaars colocam como dimensões culturais as diferenças entre sociedades coletivistas e individualistas. No quadro abaixo se descreve as principais diferenças entre essas culturas.

**QUADRO 5:** Diferença entre sociedades individualistas e sociedades coletivistas.

<b>Sociedades Individualistas</b>	<b>Sociedades Coletivistas</b>
O indivíduo prevalece (consciência do Eu)	O Grupo prevalece (consciência do nós)
Opiniões privadas	Opiniões baseadas no grupo
O conflito é normal e gerenciável	A harmonia é fundamental

Há ganhadores e perdedores visíveis	É preciso salvar a face de todos
A competição é entre os indivíduos	A competição é entre grupos
Independência emocional do indivíduo face ao grupo e às organizações	Dependência emocional do indivíduo face ao grupo
A natureza da relação empregador-empregado é considerada mais calculista	A natureza da relação empregador-empregado é considerada ser de base mais moral
As promoções são baseadas no valor e mérito do indivíduo	As promoções são baseadas na lealdade, confiança, afiliação e antiguidade
Divisão mais clara entre a vida privada e trabalho	Não existe uma divisão clara entre a vida privada e trabalho
Prioridade dada à tarefa quando se inicia uma nova relação de trabalho ou de negócio	Prioridade dada à relação, quando se inicia uma relação de trabalho ou de negócio
Comunicação verbal mais explícita e direta (contexto fraco)	Comunicação verbal mais implícita e indireta (contexto forte)
As empresas não esperam cuidar dos empregados	Os empregados esperam que a empresa cuide deles como na família

**FONTE:** Finuras (2007).

#### 2.2.2.5.3 Índice de aversão à incerteza

Hofstede (2001) abrevia este índice com a sigla UAI, que representa, na visão de Cateora e Graham, (2009, p. 98) “[...] a medida da tolerância à incerteza e à ambiguidade entre os membros de uma sociedade.” Culturas com altos índices de UAI são extremamente intolerantes com a ambiguidade e em consequência, tendem a desconfiar do moderno, das novas ideias e comportamentos.

Tanure e Duarte (2006, p.195), entendem que este índice “[...] diz respeito ao modo como membros de determinada cultura se sentem ameaçados por situações desconhecidas ou com incertezas relacionadas ao futuro.” Na classificação de Hofstede, quanto mais próximo de 100 estiver o índice, maior a necessidade de controlar as incertezas. Os autores ainda acrescentam que “os japoneses são os que mais próximos estão de controlar as incertezas” com índice de 92 pontos, o que pode ser observado no quadro 2. Já os brasileiros apresentam pontuação 76 e os árabes 68, ou seja, os árabes são sensivelmente menos preocupados com o futuro do que os brasileiros.

#### 2.2.2.5.4 Masculinidade e Feminilidade

Hofstede pretende com esse índice, verificar qual o nível de masculinidade e feminilidade das culturas. Tanure e Duarte (2006, p. 196) afirmam que “quanto mais distintos forem os papéis sociais atribuídos ao homem e à mulher, mais masculina é a sociedade e mais se enaltece valores como a competitividade, a agressividade e o êxito, atributos típicos do gênero masculino”. Nas sociedades mais femininas, a expectativa do papel desempenhado pelo homem e pela mulher não têm grandes diferenças. A sociedade será mais masculina, quanto maior for o índice atribuído a ela. O Japão e os países árabes ocupam as primeiras posições no *ranking*, com índice 91, os Estados Unidos têm índice 62 e o Brasil 49. Os autores ainda afirmam que os países nórdicos apresentam características típicas de sociedades mais femininas.

#### 2.2.2.5.5 Orientação de curto e longo prazo.

Essa dimensão, embora menos comentada, e não demonstrada no quadro 3, explica como cada cultura lida com o passado, presente e futuro. Segundo Tanure e Duarte (2006), a orientação de longo prazo promove a adoção de determinados comportamentos como perseverança e austeridade, voltados para recompensas futuras. A orientação de curto prazo apoia comportamentos como respeito à tradição, ao cumprimento das obrigações sociais, à dignidade e ao autorrespeito do ser humano, além do prestígio relacionado ao passado e ao presente. Como as pesquisas não foram tão a fundo, a maioria dos países não apresenta esse índice, mas segundo Tanure e Duarte (2006, p.196) “as culturas asiáticas como China, Taiwan, Japão e Coréia aparecem como as culturas mais orientadas ao longo prazo.” Sobre

as culturas brasileiras e norte americanas, os mesmos autores dizem ter índices 65 e 29, respectivamente, o que faz com que se considerem culturas primordialmente voltadas ao curto prazo.

### 2.2.3 As Diferenças Culturais

O termo diversidade diz respeito à variedade e convivência de ideias, características ou elementos diferentes entre si, em determinado assunto, situação ou ambiente. Maria Tereza Leme Fleury em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas, no ano 2000, observa que “O tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo.” Os padrões culturais, expressando valores, crenças e relações de poder, precisam ser estudados em todos os níveis.

No nível da sociedade, a diversidade ocorre a partir da associação das pessoas às diversas etnias e sociedades econômicas, uma vez que a classe dominante não é só detentora do capital, mas também, de uma cultura específica, considerada superior. Como por exemplo, pode-se citar um pensamento da professora Yara Dulce de Ataíde (et al), pesquisadora da Universidade Estadual da Bahia, no ano de 1992, em artigo na Revista da FAEBA; que aborda a sociedade brasileira: “A sociedade brasileira atual reconhece suas raízes pluriculturais e a bagagem indígena e africana, que se mantém na cultura das classes populares.” A professora ainda admite que ser índio, negro ou mestiço, no Brasil, sempre foi desvantagem, não só pelas diferenças decorrentes das características físicas e biotipológicas mas também, pela herança de acervos culturais diferentes e considerados inferiores.

Cox (1994) admite que as diferenças de identidade individuais (tanto físicas quanto culturais) interagem com uma complexa diversidade de fatores individuais, grupais e organizacionais, tido como o “clima da diversidade”, com a finalidade de determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (*performance*, mobilidade no cargo e compensação). Os resultados



organizacionais podem impactar no nível de atendimento, de *turnover*, de qualidade do trabalho e de lucratividade.

Esse contexto determina a noção de que a diversidade presente nas organizações provoca impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto é positivo ou negativo. A diversidade também está estruturada sobre dimensões psicológicas e sociais, que têm clara aplicabilidade nas várias dimensões da identidade de grupo (por exemplo, não só sexo e raça, mas nacionalidade, descrição do cargo, religião, classe e assim por diante) e são aplicáveis à experiência de membros de ambos os grupos: maioria e minoria nas organizações. Knomo e Cox (1996) admitem que o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupual entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para indivíduos de ambos os grupos.

Rolando Pelliccia, gestor argentino que vive há 24 anos no Brasil, ao escrever para a Revista Harvard Business Review em 2001, sobre a administração das diferenças dentro das organizações, argumenta que nas organizações de operações enxutas e de fácil adaptação a ambientes que mudam rapidamente e enfatizando a realização pessoal dos profissionais, uma das tarefas mais importantes e difíceis dos gestores é obter o engajamento dos funcionários, o comprometimento com a organização em que atuam, e a disposição que têm de ir além daquilo que determina sua função, complementando com a ideia de que o engajamento, simplesmente, não é suficiente; “é fundamental oferecer suporte para que o funcionário desempenhe seu trabalho e possa focar em suas responsabilidades chave, sem ter que perder tempo ultrapassando os obstáculos no ambiente de trabalho.”

O autor ainda argumenta que entre os aspectos que contribuem para gerar esse suporte estão o reconhecimento e a aceitação não só das características individuais (em especial aquelas que são diferentes das do grupo), mas sobretudo, o aproveitamento delas como forma de complementaridade:

São exatamente as diferenças mais sutis, como estilos de comportamento e crenças pessoais, que compõem o nó da questão do reconhecimento e aceitação da diversidade. O verdadeiro desafio para a sutileza dos líderes é o reconhecimento da diversidade dos aparentemente iguais.

Por outro lado, a cultura nacional pode influenciar nas práticas organizacionais. A citação abaixo estabelece ligação na relação cultura nacional e as práticas organizacionais.

O debate sobre a relação entre cultura nacional e práticas organizacionais foi, inicialmente, determinado pela tese *culture-free*, ou seja, a relação entre o contexto e as práticas organizacionais e gerenciais era similar entre os países. Havia a crença de que a gestão era algo universal, independente dos contextos culturais e nacionais. (TANURE, DUARTE, 2006, p. 193).

Mas, ainda segundo os autores supracitados, nos anos 70 esse conceito foi colocado em dúvida, pois notou-se que pela experiência, os mesmos modelos de gestão não poderiam ser aplicados para mercados não ocidentais e países em desenvolvimento.

As discussões, portanto, evoluíram para a direção oposta, sendo que “as práticas organizacionais eram primeiramente determinadas pela cultura e pelo ambiente institucional no qual as organizações estavam inseridas” (TANURE e DUARTE, 2006, p.194). Essa conclusão foi tirada a partir de vários estudos empíricos durante anos de práticas gerenciais em vários países.

Uma terceira perspectiva é a de uma corrente de pensamento que defende esse processo e reconhece o impacto da cultura do país em algumas dimensões da organização e em outras dimensões, onde pode ocorrer a universalização.

Normalmente os estudos transculturais quando põem em evidência diferenças na gestão e nas práticas organizacionais em diferentes países, atribuem-nas as diferenças culturais (e.g. HOWARD et al, 1983, VERTINSKY et al, 1990).

Para Finuras (2007, p. 62), “não há qualquer razão, bem pelo contrário, para que as diferenças culturais entre os povos, não possa contribuir para uma fertilização cruzada que tenha efeitos ao nível da cooperação humana para o seu desenvolvimento e das sociedades.”

Ainda para Finuras (2007, p.55) as Relações Internacionais “começam a incluir o estudo das relações entre economias e culturas que ultrapassam o domínio restrito da ação política.” Assume-se o compromisso

com a ideia de centralização constante das relações entre estados, mas reconhece-se o desenvolvimento de processos de integração econômica e cultural.

Finalmente, Palacios e Sousa (2004) concluem que compreender as diferenças culturais possibilita um entendimento mais fácil sobre a “necessidade de integração da empresa nos mercados em que atua e faz dessa integração elemento crucial da competitividade empresarial”, sobretudo pela maior proximidade aos mercados em que a empresa atua, e pela maior integração dos *stakeholders* no projeto que a empresa se propõe a executar.

#### 2.2.4 Cultura Nacional e as Organizações

Em seus estudos, a escritora Tanure (2005, p.23) afirma que “As organizações podem ser vistas como uma pequena comunidade com características que são peculiares a uma única sociedade ou grupo.” A autora comenta sobre os estudiosos Payne e Pugh (1976), que consideram que a cultura organizacional é formada pelo contexto cultura nacional, as limitações legais e o mercado, usando como base a Teoria dos Sistemas.

A autora (Tanure, 2005) ainda menciona duas teorias que consideram a globalização como ponto determinante. Trata-se das teorias convergente e divergente. A diferenciação entre ambas está no tempo em que foram idealizadas. A teoria convergente foi idealizada na década de 60, antes da globalização, onde se acreditava que os modelos americanos e europeus eram os ideais para as organizações e poderiam ser considerados universais. Já a teoria divergente, foi idealizada a partir das experiências dos anos 70. Esta acentua as diferenças nas formas de gestão entre países e regiões e ainda analisa o impacto dessas diferenças sobre as formas de liderança, os estilos e processos de negociações, a forma de gerir as pessoas e ainda sobre a motivação e administração de conflitos.

Nos anos 80, esse tema foi colocado em debate por diversos autores, incentivado pelo sucesso crescente do “modelo japonês de administrar”. Como os estilos ocidental, de lógica inclusiva, e o oriental, de lógica exclusiva, não apresentavam similaridade, muitos estudos e discussões foram feitos em torno dessa questão, partindo para uma terceira teoria, intermediária, que segundo Tanure (2005, p. 24) admite que “as diferenças entre países e regiões são mais evidentes em relação a valores, enquanto outras dimensões organizacionais, como a estrutura, não sofreriam impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está localizada”. Essa abordagem integradora é defendida por CHILD (1999).

A Teoria Z, de William Ouchi, trata de uma terceira vertente das teorias X e Y de MCGregor. É defendida nos tempos atuais e traz uma grande contribuição para as teorias da administração. Esta teoria fundamenta-se em preceitos e comportamentos vividos principalmente nos países orientais (Japão, Coreia, Taiwan, etc.) e que hoje são seguidos e imitados por muitas nações ocidentais, incluindo o Brasil. Esta teoria vem contribuir sobremaneira com relevância aos comportamentos modernos de administração, trabalhando aspectos das culturas societárias para incrementar elos sociais no ambiente produtivo e aumentar os resultados finais.

Para Ferreira *et al* (1997), as peculiaridades da cultura oriental, espelhadas no comportamento organizacional, provocam discussões sobre a importância do aspecto cultural, refletido no caráter obediente e disciplinado do trabalhador japonês, como o fator condicionante do sucesso da administração e da aplicação das técnicas industriais japonesas. O autor refere-se também aos analistas do modelo japonês de administração que têm levantado que, mais do que traços culturais fixos, os pilares da administração japonesa que são expressos nas dimensões de lealdade, poder grupal, disciplina, preocupação com qualidade, entre outros, são resultados de um processo histórico, que hoje, já mudou de aspecto.

Ouchi (1986), afirma em sua teoria que “o resultado é a conquista de estabilidade no emprego, remuneração mais condizente, satisfação de participação nos problemas e sucesso das organizações”. Alguns aspectos que caracterizam essa teoria são:

- a) O homem quer participar, o maior patrimônio é o próprio homem;
- b) O homem é criativo;
- c) O homem quer ser original;
- d) O homem quer liberdade;
- e) O homem quer ter iniciativa;
- f) O homem é responsável;
- g) O homem quer estabilidade;
- h) O homem busca uma qualidade de vida melhor sempre;
- i) O homem está sempre insatisfeito;
- j) O homem não é individualista;
- k) A coerência e a estabilidade do grupo é a segurança do indivíduo.

Na Teoria Z, o conceito de hierarquia de linha não foi esquecido, porém já não representa tanto peso na balança da administração. Qualquer colaborador ou grupo de colaboradores pode se reunir e questionar métodos,

processos, rotinas, obstáculos, e custos, sugerindo mudanças que racionalizam a vida comum cotidiana. “A melhoria individual das partes melhora o todo.” Na visão de Ouchi (1986, p. 43), “os valores organizacionais devem ser disseminados pelos dirigentes organizacionais, e tomados como de interesse dos demais atores.” Para concluir, William Ouchi em sua obra “Teoria Z” de 1986 traz a seguinte máxima:

A base de qualquer empresa Z é a filosofia. Na medida em que as decisões forem tomadas, com base em um conjunto de Princípios coerentes e integrados, elas tem maior probabilidade de êxito em longo prazo. Uma filosofia pode ajudar uma organização a manter seu sentido de singularidade ao declarar o que é e o que não é importante. Também oferece eficiência em planejamento e coordenação entre pessoas que compartilham uma mesma cultura. É preciso que a filosofia esteja ao alcance de todos os empregados, sob a forma de um pequeno manual, como foi feito pela HP, Rockwell, Boeing, Eli Lilly e Intel.

Mas existem controvérsias sobre essa teoria, que acabam por colocar em dúvida a aplicação da mesma em sociedades ocidentais. Para Drucker (1986) os administradores japoneses agem de modo significativamente diferente dos americanos e europeus. Os japoneses seguem princípios diferentes para tomada de decisões eficazes, segurança no emprego e a formação de profissionais. Tais políticas, embora não sejam a chave do "milagre econômico" japonês, são fatores importantes que explicam a ascensão do país nos últimos cem anos. Para o autor, o fato de as políticas estarem arraigadas nas tradições da cultura nipônica, impede que os ocidentais as imitem. Porém, servem, no mínimo, como exemplos e diretrizes.

Em sua obra, Ouchi (1986) lembra que “na América quase não há fundos para desenvolver conhecimento sobre como dirigir e organizar as pessoas no trabalho; e é isso que se tem a aprender estudando os japoneses.”

No item seguinte, são abordados alguns aspectos da cultura nas organizações, que moldam o modo de ser e a influência das pessoas e comportamentos diversos na personalidade de cada organização.

### 2.2.5 Cultura Organizacional

Bem como a palavra cultura tem várias definições, o termo Cultura Organizacional, não é de menor importância e recebe alguns conceitos dados por autores consagrados na área da Administração, considerando a prioridade que a mesma tem dentro da empresa. Para diferenciar a palavra cultura, de cultura nacional e ainda da cultura organizacional, alguns conceitos como o de Tanure (2005, p.16) são essenciais. “Cultura é um conceito que ajuda as pessoas a entenderem o que está oculto nos comportamentos”, e nos leva a entender que a cultura organizacional pode estar profundamente enraizada.

Para Lacombe (2006, p. 354) cultura organizacional é o “conjunto de valores vigentes numa organização, em relação a sua hierarquia, sendo determinante dos padrões de comportamento e de atitudes que orientam as ações e os destinos organizacionais.” O autor ainda contribui com outros conceitos, como crenças no que é importante na vida e nas expectativas sobre o comportamento dos membros da organização.

Já para OLIVEIRA (2008), cultura organizacional é um conjunto estruturado de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados de forma interativa pelas pessoas que atuam em uma organização.

Com o objetivo de analisar o conceito de cultura para a Administração, KANAANE (1999) relata que o conceito de cultura organizacional é composto por três dimensões:

- a) material: sistema produtivo;
- b) psicossocial: sistema de comunicação e interação dos envolvidos;
- c) ideológica: sistema de valores vigentes na organização.

Já Stoner e Freeman (1985) propõem um modelo gráfico denominado *Iceberg*, onde indicam que a cultura é algo menos explícito do que procedimentos ou regras. Na ponta do *iceberg* pode-se verificar os processos formais, que são mais visíveis e explícitos na organização, já o fundo do *iceberg*, que se refere à parte que fica submersa, verificam-se os aspectos informais, ou seja, aqueles que permanecem ocultos. A figura abaixo demonstra essa ideia claramente:

**FIGURA 2:** O Iceberg da Cultura Organizacional.



**FONTE:** Adaptado de Stoner e Freeman (1985).

Usando também em suas obras o modelo do *iceberg*, para explicitar a diferença entre aspectos formais e informais dentro da organização, Maximiano (2010, p. 219) afirma que todos os componentes da organização informal se entrelaçam, sendo que “(...) a cultura organizacional abrange normas informais de conduta, os hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais, símbolos e outros comportamentos.”

Schein (1983, 1986) admite que cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis, que podem ser representadas por três camadas, sendo elas:

**QUADRO 6 :** Camadas da cultura.

Artefatos e produtos	Estruturas e processos organizacionais
Normas e valores	Estratégias, metas e filosofias
Premissas básicas	Inconscientes, valores fundamentais, percepções e sentimentos.

**FONTE:** Shein (1986).

Schein (1986, apud Tanure, 2005, p. 18) ainda complementa que “a confusão essencial existente sobre o conceito de cultura resulta da não diferenciação desses diferentes níveis.” As subculturas devem ser consideradas além da cultura corporativa. O primeiro nível trata das premissas básicas, inconscientes, que denominam a cultura praticamente imutável. Já o segundo nível trata das normas, valores e regras de comportamento que diferem uma cultura da outra. Por fim, tem-se o terceiro nível, que é mais superficial, ou seja, “são as estruturas organizacionais visíveis e comportamentos mais facilmente observáveis.” Esses fatos referem-se à linguagem, alimentos, construções, monumentos, mercados, moda e arte.

Já Hofstede, difere em uma esclarecedora contribuição, os termos cultura nacional de cultura organizacional, conforme abaixo:

Cultura nacional diz respeito aos **valores** fundamentais e invisíveis da maioria dos membros de uma nação, valores que foram adquiridos durante a infância. Cultura organizacional, por sua vez é um fenômeno mais superficial, que reside nas práticas mais visíveis da organização; essa cultura é adquirida



por meio da socialização dos novos membros que entram na empresa. (HOFSTEDE, 1993, p. 92).

Para Bateman e Snell (2007), existem algumas maneiras de se diagnosticar a cultura de uma organização. E propõem as seguintes categorias de análise e suas respectivas funções:

- a) Declaração da missão corporativa e metas oficiais: estas mostram a imagem pública que a organização pretende transmitir. Mas é necessário que a organização saiba que as declarações públicas devem refletir efetivamente a forma pela qual conduz seus negócios;
- b) Observação das práticas de negócios: retrata a forma como a organização reage aos contratemplos, tomando decisões estratégicas, além de como se dá o tratamento a clientes e funcionários, o que demonstra exatamente quais são os interesses da alta administração;
- c) Símbolos, ritos e cerimônias: demonstram as peculiaridades da cultura da organização, como as relações hierárquicas, por exemplo. Indicam os verdadeiros valores internos da organização;
- d) Relatos das pessoas: o que as pessoas vivem no cotidiano dentro da organização, oferece muita informação a respeito da cultura interna. São as histórias, os acontecimentos, os fatos pitorescos que fazem com que a organização seja valorizada por feitos realizados no passado e que servem de exemplo para o presente e futuro;

Os autores ainda propõem que as culturas podem ser classificadas de acordo a medida do nível de flexibilidade e controle e ao foco interno e externo da organização. Considerando essas duas dimensões, descrevem quatro tipos de cultura organizacional:

- a) Cultura de grupo: é baseada nas normas e valores internos da organização e tem a flexibilidade como característica. Os membros, para se consolidarem dentro do grupo, devem transparecer confiança e comprometimento com o grupo e com a organização como um todo, ao longo do tempo.
- b) Cultura hierárquica: seu foco maior é no controle e na estabilidade, valoriza a burocracia e as normas instituídas dentro da organização. O indivíduo deve respeitar uma ordem

hierárquica dentro da organização e obedecer exatamente o que se define para sua função.

- c) Cultura racional: baseada no binômio, controle e recompensa, sendo que seu principal foco é no controle, na produtividade, planejamento e eficiência.
- d) Adhocracia: tem como característica a flexibilidade e a orientação externa. Valoriza as mudanças provocadas por inovações, aquisição de recursos e por apelos ideológicos que fazem com que naturalmente seus membros possuam esses atributos.

Segundo Robbins (2010, p. 501) “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” O autor propõe sete características básicas que capturam a essência da cultura em uma organização. A Orientação para os resultados é categoria de análise do objetivo geral desse trabalho:

- a) Inovação: como o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos
- b) Atenção aos detalhes: sendo o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- c) Orientação para resultados: como o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
- d) Foco na pessoa: sendo o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- e) Foco na equipe: como o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno das equipes do que de indivíduos.
- f) Agressividade: sendo o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, ao invés de tranquilas.
- g) Estabilidade: como o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* ao invés do crescimento.

Referenciando-se a interação das pessoas com a organização e complementando a noção de foco na equipe do escritor Robbins (Op. Cit), as escritoras Yanire Mejía, Arelis González, e Misleida Nava, em artigo participante do livro Multiculturalismo – Análises e Perspectivas à luz de seus atores, Clima e Cultura Organizacionais prevaletentes em um Mundo Globalizado (2012), relembram o conceito de clima organizacional e como este clima interfere na percepção que os atores têm da organização:

O clima organizacional reflete a interação entre as características pessoais e as organizacionais. Da mesma forma, tem uma série de aspectos, dentre os quais destacam-se a referência às características do ambiente da Organização para jogar seus membros, esses recursos podem ser externos ou internos. Eles são percebidos direta ou indiretamente pelos membros que trabalham nesse ambiente, este determina o clima organizacional no sentido de como cada membro tem uma percepção diferente do ambiente em que opera (tradução nossa).<sup>8</sup>

Os gestores da empresa Deloitte no Vale do Silício, John Seely Brown e John Hagel III, e autores do artigo A Grande Mudança, publicada no ano de 2010, na Revista Harvard Business Review, argumentam que em contraste com o século XX — quando a alta diretoria definia que cara a empresa teria em termos de cultura, valores, processos e estrutura organizacional —, hoje se vê inovações institucionais movidas basicamente por indivíduos, sobretudo o pessoal mais jovem, que emprega com máxima eficácia as tecnologias digitais como as redes sociais. Os autores afirmam ainda que a gerência pode ter um importante papel de apoio: “entender que gente entusiasmada normalmente tem talento e motivação, mas também tende a estar insatisfeita, pois enxerga muito potencial para si e para a empresa, mas pode se sentir tolhida na hora de concretizá-lo.” É necessário descobrir quem são os hábeis talentos nos fluxos de conhecimento, e dar a todos, bases e subsídios para investirem em sua paixão, dessa forma contagiando e inspirando os outros.

No próximo item, será abordada a cultura brasileira e sua implicação nos negócios nos anos 60 e 70, principalmente, o porquê do gestor acreditar que o “*american way*” era a melhor maneira de gerir uma organização.

### 2.2.6 Cultura Brasileira e o Arquétipo do Estrangeiro

Ao falar de Brasil, com relação à cultura do fascínio pelo estrangeiro, podem-se citar algumas ideias sobre a mentalidade do povo brasileiro em relação ao produto ou serviço estrangeiro. Em geral, o

---

<sup>8</sup> Disponível em <http://www.uemed.net/libros/2012a/1159/index.htm>, acesso em 22/04/2012

brasileiro acredita que o produto vindo de fora é melhor em qualidade e atributos se comparado ao nacional.

Caldas (2007, p. 180) acredita que aquilo que o Brasil importa de fora, parece pouco aplicável as suas organizações e que apenas se importa para que a nação se pareça moderna e que esse pensamento não é exclusivamente organizacional, mas condizente com uma realidade social, cultural e econômica. “Durante décadas, temos importado desde chupetas, carros de luxo e patins de gelo, até referenciais, problemáticas e categorias estéticas de fora.”

A influência do estrangeiro no comportamento do brasileiro não é uma exclusividade nacional, outros países também pensam e agem da mesma maneira, principalmente em outras colônias latino-americanas e países periféricos. Segundo Caldas (2007), boa parte das condições históricas e econômicas que determinaram este fenômeno no Brasil, se repetiram em outros países com maior ou menor amplitude, existindo traços do estrangeirismo em cada uma dessas sociedades. Os autores Woods e Caldas contribuem:

Um amálgama muito particular de influências nos fez plurais, paradoxais e ambíguos. Mas, mesmo em nossa peculiaridade, ao mesmo tempo nos fez tremendamente plásticos e permeáveis a influencias externas, ou seja, do que vêm de fora, do outro. (WOODS JR. e CALDAS, 2007, p. 180).

A seguir, tem-se uma análise das raízes nacionais, condicionantes locais e nacionais, raízes históricas, culturais, econômicas e institucionais para explicar a fixação brasileira com o estrangeiro. Algumas dessas raízes aplicam-se também aos países latino-americanos e periféricos que possuem a mesma cultura na crença que o jeito americano, ou o europeu são as formas corretas de gestão.

### 2.2.6.2 Raízes Nacionais

As organizações, países e comunidades tendem a seguir copiosamente os modelos externos. Teorias sociológicas e organizacionais

convencionais explicam esse fenômeno, embasadas na Teoria Neoclássica Institucional.<sup>9</sup>

A institucionalização diz respeito a uma série de processos sociais ou construções socialmente legitimadas, a respeito de práticas ou comportamentos de entidades individuais. Para teóricos nesta linha (Powel; DiMaggio, 1991; Tolbert; Zucker, 1996 apud Caldas, 2007, P. 184) poderia se dizer que países, comunidades ou organizações dentro do “hemisfério de influência de um campo institucionalizado” seriam sempre suscetíveis a importar comportamentos socialmente normatizados, vindos de fora, visando manter a sua legitimidade neste campo.

Quanto às condicionantes locais e nacionais, Caldas (2007, p. 184) argumenta que “quando a cultura é a brasileira e o traço em questão é a nossa fixação pelo estrangeiro, raízes múltiplas e indissolúveis entram em jogo”, passam desde Portugal medieval, até pelo Brasil colônia e industrial, terminando com o que se tem nos dias de hoje.

#### 2.2.6.2 Raízes Históricas

Quando os europeus chegaram ao Brasil, implantaram um modelo de colonização “exploratória e extrativista”, matando os indígenas que aqui se encontravam e logo após escravizando os negros que vieram, fazendo com que os modelos e referenciais europeus prevalecessem acima de tudo. Até na família colonial (Davel e Vasconcelos, 1997 apud Caldas 2007) mostra-se a socialização do jovem com um espírito manipulador onde a dominação era o ponto forte da herança europeia.

Caldas (2007, p. 185) ainda coloca que “é nesse sentido que historicamente, o estrangeiro significativo no Brasil é uma figura arquetipo mutante, que deslocou de nacionalidade e de origem no tempo e no espaço.” Essa afirmação é comprovada pelos períodos históricos descritos abaixo:

- a) Ciclo lusitano: Esse período iniciou desde pouco antes da transferência da Corte Portuguesa para o Brasil e foi até o final do reinado de D. Pedro I. Os primeiros 200 anos de colonização brasileira foram marcados por aspectos da cultura Portuguesa.
- b) Ciclo Paris-Londres: Desde meados do século XVIII a França e a Inglaterra já representavam melhores modelos para a aristocracia incipiente brasileira do que Portugal. Os filhos dos portugueses

---

<sup>9</sup> Teoria inicialmente popularizada por Meyer e Rowan (1977) em seu artigo clássico, sendo uma extensão e atualização das ideias de Selznick (1949) com alguns pontos colocados por Peter Berger (1967) na sociologia do conhecimento.

buscavam educação nesses locais e o comportamento, modernidades e ideais burgueses eram copiados ou trazidos para o Brasil. Devido a economia, a Inglaterra acabou se fortalecendo. Deste local o Brasil importava desde capital, até a instrumentação para a indústria.

- c) Ciclo Norte-Americano: Esse período iniciou-se a partir da “Doutrina Monroe” em que os Estados Unidos se entendem como depositários dos interesses políticos internacionais e representantes do mundo civilizado. A influência americana cresceu principalmente após a Primeira Guerra Mundial, quando para o mundo os Estados Unidos passou a ser modelo e potência emergente.

#### 2.2.6.3 Raízes Culturais

O Brasil recebe uma diversidade de influências e costuma familiarizar-se com cada uma delas: a colonização portuguesa, o indígena, o negro, o imigrante. Com a soma de tantos arquétipos, em suas determinadas épocas, foi que se construiu a cultura nacional brasileira. Desde o descobrimento, o brasileiro costumou agir como espectador, sempre dependente e protegido. Dependente de alguma cultura estrangeira que exercesse qualquer tipo de influência sobre seu povo. Ainda como característica, o brasileiro apela para o exótico, para a mistura da raça e não a individualidade.

Outra característica marcante, conforme Guerreiro Ramos (1983, p.250), é o formalismo brasileiro, que se refere “à nossa tendência de aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito.” O formalismo denota que o Brasil é extremamente aberto a modelos estrangeiros, pela submissão que a própria história denota. Segundo o autor, essa referência que o povo brasileiro, busca pode ser a vontade de parecer estável para si mesmo.

#### 2.2.6.4 Raízes econômicas

De acordo com Caldas (2007, p.189), o processo de industrialização, especialmente na Era Vargas até o final da década de 50, “criou padrões e hábitos de consumo drasticamente elevados para uma pequena parcela da população.” Devido a um pequeno, mas existente número de empresas estrangeiras no Brasil neste período, hábitos de consumo estrangeiros foram importados, baseados especialmente na cultura norte-americana.

Os países latino-americanos, em geral, passaram por esse processo de industrialização e internacionalização do pós-guerra, criando relações de alta dependência dos Estados Unidos e dos Países da Europa Ocidental em diversos planos, como organização militar, pensamentos filosófico e científico, bem como manifestações culturais e artísticas em geral (MOURA, 1990, p.13 apud CALDAS, 2007).

#### 2.2.6.5 Raízes Institucionais

Além de todos os itens já mencionados, pode-se dizer que as instituições pela qual o povo brasileiro passa durante sua vida, podem contribuir sobremaneira para a formação de determinados comportamentos e das características da cultura nacional.

Instituições como o Estado, que interfere a favor das elites dominantes; os meios de comunicação, principalmente a televisão, que difundiu hábitos globais das regiões mais centrais do mundo para as mais periféricas, e a imprensa, difundiram padrões internacionais para a nossa cultura.

A escola, que igualmente à imprensa, trabalha com a difusão de informações dos grandes centros para a periferia, mas neste caso, informações acerca de referências, métodos e linguagem, além das instituições de ensino superior que trabalham com conhecimento e tecnologia de forma mais ampla, revelam raízes americanas. Como exemplo tem-se a própria escola da Administração, que trabalha com *cases* de sucesso internacional para que o executivo brasileiro siga os padrões internacionais na resolução de problemas. Além de profissionais como consultores, analistas de treinamento e profissionais independentes como conferencistas e professores, que agem pelo prestígio e pelo domínio do conhecimento escasso (PRESTES MOTA, 1986 apud CALDAS, 2007). A própria literatura utilizada é, na sua maioria, importada.

Mas não é somente o povo brasileiro que exalta a cultura norte americana ou a cultura europeia, o americano também admira certas características da cultura latina. Como exemplo dessa máxima, o professor-doutor da Universidade Federal de Santa Catarina, João Benjamim da Cruz Jr. comenta em vídeo produzido para o programa Oficinas de Gestão, da mesma universidade, que o gestor americano também admira o Brasil quando faz a alusão a sua “cultura do jeitinho” dizendo que “o americano é genuinamente sincero quando diz que nós gostaríamos de ter essa capacidade invejável que o brasileiro tem de improvisar soluções criativas quando acontece um imprevisto”, enfatizando a maneira criativa que o

brasileiro tem de resolver os problemas. Na contrapartida, os americanos nos criticam por que confiamos tanto nessa nossa capacidade, que nos esquecemos de planejar e prever, tarefas imprescindíveis da administração estratégica.<sup>10</sup> Todos os pontos mencionados neste capítulo retratam como a cultura importada interfere na cultura geral brasileira e nas práticas brasileiras de gestão.

### **2.3 O ambiente global e a classe mundial**

Não se poderia falar em gestão intercultural, sem mencionar o fenômeno da Globalização, que tornou o Mundo plano, isto é, sem fronteiras marcantes e com intenso movimento de trocas, provocando a “mundialização” da economia, negócios, mercados, gostos e hábitos de consumo. Finuras (2007, p.28) afirma que está havendo o desaparecimento das fronteiras com a seguinte dedução “As fronteiras estão a pulverizar-se, não apenas para o comércio, capital e informação, mas também para ideias, normas, hábitos, heróis, símbolos e rituais.”

Um dos pontos importantes da globalização são os novos instrumentos de comunicação e transmissão de dados e informação, que se tornaram menos onerosos do que os modelos convencionais de comunicação entre empresas, ligando-as simultaneamente por todo o globo. Hoje, as pessoas podem trabalhar de suas casas, estando ligadas com o resto do mundo pela rede. Além disso, ainda a rede de transportes está mais desenvolvida, fazendo com que a logística das operações se torne mais fácil e rápida. O autor Gibson (et al), (2006, p. 56) complementa essa ideia afirmando que “a globalização é a interdependência entre redes de transportes, de distribuição, de comunicação e econômicas que ultrapassam as fronteiras internacionais.”

Para complementar, Finuras (2007, p. 28) observa que a classe mundial é um fenômeno que se trata de algo mais que a internacionalização “(...) e é gerado pela ausência de barreiras e fronteiras, acelerado pelas tecnologias de informação, comunicação e transmissão de dados e imagens e promove uma, cada vez maior, interdependência entre economias nacionais”

---

<sup>10</sup> Vídeo disponível no endereço [http://www.oficinascad.ufsc.br/wp/?page\\_id=27](http://www.oficinascad.ufsc.br/wp/?page_id=27), acesso em 22/04/2012



Uma evidência disto são os Estados que vêm abandonando progressivamente as barreiras tarifárias que protegem a sua produção da concorrência estrangeira e permitindo o fluxo internacional de bens, serviços, pessoas e capitais. Quanto mais isso acontece, maior é a integração, interdependência efetiva que no limite gerará efeitos do tipo dominó, positivos e negativos. Finuras (2007 p.31), afirma ainda:

A globalização é marcada ainda e também pelo crescimento das empresas transnacionais, quais grandes barcas arrastadas pelas fortes correntezas das grandes tendências mundiais em que participam com suas inovações e comercializações de seus produtos e serviços.

O mundo está rodeado de novas possibilidades, além da facilidade de opções, pela total diversidade de marcas e produtos e da acessibilidade a diversos mercados. Os produtos não têm mais nacionalidade definida. Um eletrodoméstico, por exemplo, pode ter marca norte-americano e conter peças fabricadas na China, ter sido projetado no Japão, montado no Brasil e ser vendido no mundo inteiro.

Complementando este pensamento, tem-se a concepção de Pankaj Ghemawat quando trata da empresa cosmopolita em artigo publicado pela Revista Harvard Business Review em 2011. O autor diz que muitas empresas começam a temer que cadeias de suprimento de baixo custo ultradispersas as deixem vulneráveis a governos protecionistas, à alta em custos de transporte e a problemas de qualidade. Algumas estão tomando medidas para tornar a cadeia de suprimento menor, simples e mais forte, o que significa na prática a redução da distância interna em suas redes de produção para administrar melhor essa exposição.

Muitas empresas globais encontram-se ligadas ou organizadas em redes confiáveis. Trata-se de poderosas redes de tecnologias, processos, capacidades, competências técnicas e marcas comerciais, que asseguram que o mesmo produto ou serviço seja fornecido nas mesmas condições em qualquer ponto do globo. Pode-se citar como exemplo, a rede de lanchonetes McDonalds. Seus produtos e serviços tornam-se relativamente previsíveis, calculáveis e passíveis de padronização.

Além disso, há ainda a transição de paradigmas, conforme Mario Ceitil 2002 (apud Finuras, 2007, p. 28):

O mundo empresarial sofre hoje a falência de paradigmas clássicos, sobre os quais a gestão tem sido edificada, assistindo-se hoje (e em grande parte devido ao crescente processo de globalização das economias), à passagem do paradigma da especialização para a transversalidade (traduzindo-se no aumento da flexibilidade); a passagem do paradigma da centralização e unidade de comando para a descentralização e, finalmente, à passagem do paradigma de auto-controle para hetero-controle (com o surgimento de novos centros de poder e a atribuição de responsabilidades de decisão a unidades autônomas).

Uma das principais consequências do advento da globalização é a maior aproximação entre diferentes povos ou sociedades humanas, entre diferentes culturas e sistemas de valores. O aumento da mobilidade é outro fator que permite que as pessoas altamente qualificadas viagem ao redor do mundo com objetivos pessoais ou profissionais, envolvendo-se em trabalhos e projetos diversos.

Em reportagem sobre gestão intercultural, publicada em janeiro de 2009 para a Revista da ESPM, a psicóloga Andréa Sabben contribui afirmando que além da aproximação dos povos, discute-se também um ritmo alucinado de vida que a multiplicidade e rapidez na transmissão de informações trazem:

Se por um lado o mundo se estreitou e nos deu essa possibilidade de contato e informação, por outro lado trouxe-nos dimensões de vida, valores, práticas, crenças que ainda não sabemos ordenar em nosso sistema cultural local. O século XX trouxe consigo um desenvolvimento tecnológico incomparável e um ritmo insalubre ao ser humano que se distancia cada vez mais do que se pode chamar “vida”.

As sociedades se unem ou utilizam mão de obra e conhecimento de outros povos para suas necessidades, a exemplo temos os indianos que trabalham em desenvolvimento de software para os Estados Unidos. Os dados de Palacios (2004 p. 25) comprovam que “um técnico programador na Índia cobra US\$ 0,25, em média, por hora de trabalho, enquanto na Califórnia, esse valor é de US\$ 17,25.”

Outra corrente acerca da globalização, dando enfoque à livre circulação de pessoas pelos países é exposta por Maria Ester de Freitas e Marcelo Dantas em artigo publicado pela RAE – Revista de Administração de Empresas, em 2011:

A circulação de pessoas de um país para o outro parece não ser tratada como parte da mesma globalização e recebe a atenção dos governos apenas no que diz respeito a leis cada vez mais restritivas de permanência e aprovação de critérios de imigração qualificada. É certo que a presença estrangeira traz implicações sociais, econômicas, políticas e culturais, as quais desafiam os governos contemporâneos e expõem sentimentos identitários de indivíduos, grupos e sociedades, que vivem o paradoxo dos novos tempos: ser singular em um mundo plural ou ser local em um mundo global.

Na argumentação de Finuras (2007), outro contraponto da globalização é a problemática do trabalho não qualificado, que desestimula pessoas sem qualificação e sem condições de obterem vistos para trabalhar em outros países, às vezes por falta de educação, e outras por problemas financeiros. Essa assimetria das riquezas mundiais acentua o processo da exclusão social. KANTER (1996, p.12) complementa:

Essas diferenças criam uma das grandes tensões e paradoxos do nosso tempo. Enquanto as economias estão se globalizando, a política, em muitas partes do mundo, está cada vez mais local. Grandes países e grandes economias estão fazendo as pazes politicamente, a fim de conquistar clientes estrangeiros ou atrair o investimento estrangeiro – um ímpeto pela paz no Oriente Médio – enquanto entidades menores e mais isoladas estão encorajadas em uma espécie de guerra tribal, tentando alcançar ou recuperar sua soberania. Muitos dos focos de problemas mundiais trágicos estão localizados em regiões insuficientemente conectadas à economia global, onde guerras mutuamente destrutivas ou disputas judiciais são a raiz de tristes batalhas pela distribuição de migalhas, em lugar de esforços cooperativos para aumentar o bolo.

**QUADRO 7:** Estimativas da população mundial online por língua em 2010.<sup>11</sup>

<b>Posição</b>	<b>Língua</b>	<b>Usuários de Internet</b>	<b>% do total</b>
1	Inglês	536.564.837	27,5
2	Mandarim (Chinês)	444.948.013	22,6
3	Espanhol	153.309.074	7,8
4	Japonês	99.143.700	5,3
5	Português	82.548.200	4,3
6	Alemão	75.158.584	4,0
7	Árabe	65.365.400	3,3
8	Francês	59.779.525	3,2
9	Russo	59.700.000	2,5
10	Coreano	39.440.000	2,1

<sup>11</sup> Informações retiradas de [Top Ten Internet Languages - World Internet Statistics](http://www.internetworldstats.com) (em inglês).  
www.internetworldstats.com. Acesso em 20/02/2012

**FONTE:** Top Ten Internet Languages – World Internet Statistics (2012)

O quadro acima se refere ao montante de pessoas que acessam a Internet por idioma. Nota-se que os países de língua inglesa são os que mais acessam, em seguida as localidades que falam Mandarim, isto é, a China. Os países que falam a língua árabe encontram-se em sétimo lugar nesse ranking, com 65.365.400 usuários.

Em se tratando das organizações, aquelas que estão em processo de globalização, precisam saber como responder às necessidades das comunidades nas quais operam. O sucesso virá da habilidade de cumprir os padrões mundiais e de se associar às redes mundiais. Algumas empresas continuarão ocupando nichos locais, servindo necessidades locais. Mas, cada vez mais, novas empresas em setores emergentes “nascem globais”, competindo em um cenário mundial, mesmo quando se trata de um negócio local.

Kanter, (1996) considera também as pequenas empresas que sentem o impacto da globalização através das demandas de seus clientes, que querem a melhor qualidade mundial, serviços adicionais e parcerias mais próximas, com um número menor de fornecedores. Kanter (1996, p.24) ainda complementa que “se torna essencial ajudar essas empresas a se prepararem para o mundo, inovar, educar e colaborar, para que elas possam se juntar à classe mundial através de suas exportações diretas ou participação em redes internacionais.”

Em termos gerais, as mudanças estruturais na empresa não dependem exclusivamente do voluntarismo dos agentes organizacionais, embora eles tenham relativa autonomia para modificar a estratégia e o desempenho da organização que integram. Em artigo a RAC – Revista da Administração Contemporânea, no ano de 2004, o autor Sérgio Alves admite que:

Independentemente do desejo dos seus membros, as organizações empresariais inexoravelmente se transformam, devido a diversos fatores externos, como: alterações mercadológicas impactantes e duradouras, manobras das empresas concorrentes, modificações da legislação, consolidação de novos patamares tecnológicos, ou mesmo por costumes que retornam para se constituírem em guardiões do novo.

Por fim, Finuras (2007) complementa que a globalização é responsável pelas mudanças nas organizações, mas primeiramente com a proximidade e a abertura das pessoas. O autor acredita ser impossível desenvolver uma organização global competitiva, contando sempre o fluxo com pessoas demasiado estruturadas, rígidas e inibidas.

## **2.4 Gestor internacional ou gestor global**

Cada vez mais existe a necessidade de um profundo conhecimento, por parte dos gestores internacionais dos sistemas de valores e costumes determinantes de uma cultura, e da importância de levá-los em conta quando se realiza qualquer operação de caráter internacional, seja ela comercial ou intelectual. A gestão constitui-se, portanto, de uma atividade que implica em lidar com pessoas e comportamentos, fazendo com que sua interação seja salutar.

Há alguns anos, conforme Kanter (1996 p. 17), as operações internacionais eram lideradas por expatriados norte-americanos, e muitos temiam que os serviços prestados em locais remotos fossem um obstáculo à sua ascensão profissional. “As operações estrangeiras eram uma fonte de matéria prima e de mercados para o excesso de produção, e não uma fonte de especialização.”

Na visão de Maria Ester de Freitas e Marcelo Dantas em artigo escrito para a RAE – Revista de Administração de Empresas, em 2011, o “expatriado é o estrangeiro que chega ao local de destino com um contrato de trabalho na mão para trabalhar na unidade da empresa à qual já está ligado.” O próprio fato de a expatriação ter uma data-limite para ser concluída faz com que as reações negativas sejam minimizadas, pois os profissionais de grandes empresas sabem que existem muitas razões para que as organizações optem por uma expatriação, sendo as mais comuns a complementaridade de conhecimentos na equipe para executar novos projetos, a gestão da inovação e o controle ou o reforço da cultura organizacional. Os autores ainda complementam:

O expatriado deve fazer prova de alta competência profissional, justificando a sua ida para a equipe, bem como demonstrar competência adaptativa à cultura local, reorganizando as suas experiências, construindo o seu cotidiano com a sua família,

controlando as suas dúvidas e ansiedades, dominando o código local nas suas práticas e nas suas múltiplas fontes de socialização.

O expatriado é exposto constantemente ao confronto, com o que já foi feito, e com o que já está estabelecido dentro da organização, com a incerteza e ambiguidade, em um esforço permanente de encontro com os seus limites e a sua capacidade de aprender sempre, tornando-se cada vez mais conhecido como o “cidadão do mundo”.

Atualmente, um executivo global precisa aprender a lidar com as organizações diversas e com as novas ideias que surgem a cada momento, de uma forma aberta e democrática, praticando e aceitando novos comportamentos e tendências. O gestor deve saber lidar com a imprevisibilidade e com as diferenças entre os indivíduos e seus quadros mentais, agindo como facilitador na aprendizagem organizacional e no processo de geração de novas ideias, e lembrando sempre que o fator humano é uma das principais chaves do sucesso. Assim agindo e pensando, o gestor de hoje pode ter grande chance de conseguir sobreviver com algum diferencial dentro das organizações. Tanure contribui com o seguinte pensamento:

Nenhuma prática isolada de administração é a princípio superior a outra. Porém a congruência entre práticas de gestão, cultura nacional e organizacional gera melhor *performance*. Para gestores de empresas globais que se relacionam com outros países, a adaptação às condições culturais locais é necessária para obter melhores níveis de *performance*. (TANURE, 2005, p. 26)

Kanter (1996) afirma que hoje, as pessoas em todos os níveis convivem diariamente com a sombra de macro forças capazes de alterar drasticamente seus destinos. A mensagem da autora foi mais do que enfatizada: o destino profissional final de uma pessoa talvez seja menos determinado pelos seus índices pessoais e desempenho do que por decisões tomadas em reuniões de conselho.

Em reportagem a Revista da ESPM sobre Gestão Intercultural em 2007, Livia Barbosa contribui, falando sobre o comportamento do expatriado ou gestor intercultural, após experiência internacional:

Todos, sem exceção, veem, na oportunidade que tiveram, ou ainda estão tendo, uma possibilidade de crescimento e aprendizado pessoal, profissional e familiar. Procurar entender a “cabeça do outro”, ou “como as coisas funcionam fora do Brasil, adquire no discurso destes profissionais, uma dimensão de desafio, na medida em que, muitas vezes, o comportamento do “outro” é metabolizado por “nós” de forma inversa ao significado que ele tem para o “outro”.

Esse pensamento explica claramente que tanto do ponto de vista emocional, quanto profissional, é necessário um cuidado especial no tratamento destas diferenças culturais, por vezes, sendo necessário parar e refletir sobre determinado evento, para melhor entendimento e mais adequada resposta.

Em vídeo<sup>12</sup> publicado em agosto de 2011, pela Fundação Dom Cabral, a professora e pesquisadora Virgínia Drummond trata do tema da interculturalidade nas empresas, afirmando que hoje em dia, além de se encontrar diferenças culturais entre os povos de diferentes países, também se encontram diferenças regionais, ou seja, dentro de uma mesma empresa pode haver hábitos e costumes, bem como maneiras de pensar distintas oriundas de regiões como Norte x Sul, Nordeste x Noroeste de um país, sendo denominadas de subculturas. Além disso, ainda existem as diferenças entre as pessoas que trabalham em departamentos distintos da empresa, como por exemplo, a área de finanças com a área de marketing. O gestor nestes casos deve ter a capacidade de entender e gerenciar de modo respeitoso e eficaz essas diferenças dentro da mesma organização, percebendo as diferenças como oportunidades e não ameaças. É necessário também motivar os colaboradores para que saiam de sua zona de conforto e integrem essas diferenças, dividindo experiências e instigando sua criatividade e seu poder inovador.

A título de ilustração, baseado em experiência vivida pela pesquisadora como gestora na organização Vicunha Têxtil S/A, na cidade de Paulista, no estado de Pernambuco, percebeu-se que o conceito dos colaboradores sobre prazo de entrega, horas extras e qualidade do produto, é diferente das práticas exercidas por colaboradores e gestores do Sul e Sudeste do Brasil. O recifense preza pela não execução de horas extras, e acredita que sempre os prazos de entrega possam ser estendidos, ou que o

---

<sup>12</sup> Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=T0cltcu4Nbw>, acesso em 28/03/2012.



cliente aceite o produto com atraso. A diferença cultural, principalmente no ritmo de trabalho são características marcantes do modo de ser e agir dessa região do país.<sup>13</sup>

No contraponto desta situação, a pesquisadora atuou em empresas localizadas no sul do Brasil e constatou, através de observação não estruturada, que os atores dessa região exercem suas atividades em longas jornadas de trabalho, com rigorosa atenção ao alcance de objetivos corporativos. Este quadro identificado na região sul do Brasil, sob a ótica cultural, apresenta indicativos subjacentes da ética protestante aplicada ao trabalho.

Em artigo publicado pela RAE - Revista de Administração de Empresas, em 2011, os professores de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Érica Piros Kovacs, Walter Araújo de Moraes e Brigitte Bezerra de Oliveira, fazendo uma comparação entre o total exportado pelas regiões Nordeste x Sul e Sudeste no ano de 2009, concluíram que, “distantes de fronteiras internacionais, as empresas localizadas no Nordeste exportaram apenas 7,6% no mesmo período” e que, o número de empresas nordestinas com subsidiárias no exterior é pouco representativo comparado ao montante nacional. “Essa pequena participação no processo de internacionalização torna, de certa forma, a grande maioria das empresas nordestinas isoladas da competição global.” No Brasil, percebe-se uma grande discrepância entre as regiões, onde o Sul e o Sudeste representaram aproximadamente 75% do valor total exportado em 2009 (MDIC, 2012).<sup>14</sup>

Finuras (2007, p. 52) complementa que “para ser um gestor global não é absolutamente necessário conhecer a fundo a teoria dos sistemas, mas é necessário ser capaz de pensar de modo sistêmico” além de ser ao mesmo tempo aberto, criativo e intuitivo.

## **2.5 Formas de internacionalização das empresas**

Rezende (2004) argumenta que apesar de tratar-se de um tema complexo, explicado por diferentes teóricos, a internacionalização pode ser entendida genericamente como um processo crescente e contínuo de envolvimento das operações de uma empresa com o mercado internacional,

---

<sup>13</sup> Observação restrita a experiência da organização em que a pesquisadora atuou considerando não ter sido realizada pesquisa em outras organizações da região.

<sup>14</sup> Dados atualizados pelo site do MDIC – acesso 21/04/2012, no endereço <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1078&refr=1076>

através da expansão de suas atividades para fora das fronteiras nacionais. Mas, é importante ressaltar que a internacionalização de uma empresa consiste em um processo composto de um conjunto de passos sequenciais fortemente dependentes do conhecimento e da experiência adquirida na realização de tais operações.

Ao entrar em mercados internacionais, as empresas encontram diversos desafios, além de compreender as características e diferenças culturais com relação ao comportamento dos consumidores, o ambiente institucional, político, legal dos mercados. Para Tanure, Cyrino e Penido (2005) o grau de similaridade ou diferença do país de origem dessas empresas torna alguns países mais atraentes que outros, e baseados em algumas pesquisas, os autores demonstram que, quanto maior a distância psíquica em relação ao país estrangeiro, maior a facilidade de se manter relações com ele.

Há vários motivos pelos quais uma empresa se internacionaliza, todos eles ligados ao potencial que os mercados internacionais têm em gerar novas oportunidades. Hitt (2008, p. 212) identifica cinco motivos principais: o primeiro é a ampliação do mercado – ao entrarem em mercados internacionais esta ampliação pode ser drástica. O segundo é a possibilidade do retorno sobre o investimento: alguns negócios dependem de investimentos muito altos – tais como equipamentos, instalações ou P&D<sup>15</sup>, que só geram retorno com os amplos mercados que a internacionalização é capaz de gerar. O terceiro está ligado às economias de escala. Se a organização for capaz de padronizar seus produtos e procedimentos e utilizar os mesmos recursos – como instalações, equipamentos ou pessoal – ao longo das fronteiras territoriais, ela estará mais propensa a conseguir maiores economias de escala. O quarto motivo é a oportunidade de aprendizado: ao atuar em mercados distintos a organização passa a ter contato com diferentes práticas e pode absorvê-las no seu negócio. Finalmente, as empresas buscam se internacionalizar para garantir os recursos que necessitam, tais como matérias-primas ou meios de produção mais baratos.

Ana Claudia Alem e Carlos Eduardo Cavalcanti, respectivamente economista e engenheiro do BNDES, argumentam, em artigo publicado na

---

<sup>15</sup> Pesquisa e Desenvolvimento.

Revista do BNDES em 2005 que a adoção de uma nova cultura (*mindset*)<sup>16</sup> – orientada para uma atuação em nível global, baseada no entendimento de um grande número de estratégias genéricas –, uma avaliação das lógicas globais relevantes e uma abordagem das oportunidades futuras nos mercados internacionais passam a ser importantes fatores na internacionalização das empresas.

Porter (1986) afirma que existem três estratégias competitivas a serem consideradas por uma empresa para o processo de internacionalização:

- a) Liderança no custo total: refere-se ao fato de uma empresa possuir o menor custo de produção em relação à média do seu mercado, causando assim a produção de retornos acima do comum em seu segmento. Os recursos para a formação dessas vantagens de custo advêm da economia de escala, da tecnologia patenteada e de possíveis fontes privilegiadas de matérias-primas;
- b) Diferenciação: diz respeito à vantagem competitiva ligada à disponibilização de um produto diferenciado, que além de promover singularidade à atuação da empresa em seu mercado, também favorece a obtenção de preços maiores em comparação à média da sua indústria;
- c) Focalização: em relação à especialização da empresa em algum segmento ou segmentos de mercado, em detrimento de uma abordagem mais generalista.

O quadro a seguir retrata as diversas possibilidades que uma empresa tem para se internacionalizar, sendo que os menos arriscados são os modos de entrada via exportação. Os modos de entrada contratuais são os de riscos intermediários e os modos de investimento direto representam o maior risco para a empresa que decide se internacionalizar.

---

<sup>16</sup> Em reportagem na Revista Você S/A de agosto de 2010, Eliza Tozzi conceitua *mindset* global como o conjunto de habilidades que um executivo deve ter para ser global e agir de forma adequada quando em contato com mercados diversos.

**QUADRO 8: Classificação dos modos de entrada.**

Por exportação	Contratual	Por investimento
Indireta	Licenciamento	Investimento de <i>Greenfield</i>
Cooperativa/ Consórcios	Franchising	Aquisição
Direta	Acordo Técnico	Subsidiária de controle integral
	Contrato de serviço	Joint Venture
	Contrato de Administração	
	Contrato de Produção	
	Aliança contratual	

**FONTE:** Adaptado de ROOT (1994, p. 6).

Tendo por base as obras de vários autores (Cateora (2009), Keegan (2002), Palacios (2004), Tanure, (2006)), abaixo estão conceituadas e exemplificadas as diversas formas de internacionalização utilizadas pelas empresas mundiais:

- a) **Exportação Direta:** essa modalidade de internacionalização é de pouco risco e também exige pouco investimento financeiro, por isso, a maioria das empresas a utilizam. São impulsionadas por

motivações internas ou externas e vendem em mercados exteriores de forma contínua ou esporádica.

- b) **Exportação Indireta:** processo executado por empresas produtora de bens. A empresa vende os seus produtos a um intermediário, que pode ser um *trader* ou uma empresa comercial exportadora. Esta última revende nos mercados exteriores de seus contatos. A forma indireta dá maior segurança às empresas pelo pouco investimento exigido, mas em contrapartida, o controle das operações é quase nulo, uma vez que a empresa depende de terceiros para continuar o trajeto de sua operação.
- c) **Exportação cooperativa:** permite à empresa exportadora ter algum controle sobre suas operações no exterior, mas sem demasiado comprometimento de recursos para estabelecimento de distribuição própria. A forma mais comum é a exportação casada, onde a empresa exportadora utiliza uma rede de distribuição de outrem para vender seus produtos no mercado de destino.
- d) **Consórcios de Exportação:** são uma opção bastante utilizada no Brasil. São grupos de empresas com linhas de produtos complementares ou não competitivas, que se associam com a pretensão de desenvolver em conjunto suas atividades no exterior. Sua maior característica é o compartilhamento de recursos ou operações.
- e) **Licenciamento:** ocorre quando uma empresa que, provavelmente seja exportadora para determinado mercado, decide licenciar uma empresa neste mercado. O licenciamento pode ser feito em forma de *franchising*, estabelecimento de concessionária, licenciamento de marca ou transferência de *know-how*. Em todos os casos a empresa produtora paga *royalties* pela licença de produzir ou comercializar os produtos da detentora da marca, produto ou conhecimento.
- f) **Franchising:** é um sistema pelo qual a empresa possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço, normalmente possuidora de marca conceituada no mercado interno ou externo, cede a terceiros, que possuem o capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local ou região, por período fixado, seguindo seus padrões de operação.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Mauro, P.C. Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising. São Paulo: Nobel, 1999.

- g) **Joint Venture**: nesta modalidade, parte de uma empresa é incorporada a outra, como parte desta nova empresa, formando uma associação. Esse processo é bem eficiente para empresas de menor dimensão que pretendem evoluir no mercado exterior, desenvolvendo seus produtos. Exige grande envolvimento empresarial, sem perda de identidade. A modalidade é muito adaptável a empresas inovadoras e que sejam bem focadas na produção, e que busquem parcerias comerciais em mercados exteriores.
- h) **Sole Venture**: é uma afiliada cujo controle acionário está totalmente nas mãos de uma empresa estrangeira, que tem matriz sediada em seu país de origem. É medida tanto pela integração dos sistemas de produção das partes, quanto pela remessa de lucros e por outras formas de compensação à matriz.<sup>18</sup>
- i) **Investimento direto no estrangeiro**: É comum em empresas de maior dimensão, podendo também tomar a forma de sucursal. O investimento neste tipo de operação é geralmente muito grande e ocorre quando uma empresa compra a planta de outra em país estrangeiro. São as chamadas subsidiárias.
- j) **Investimento tipo greenfield**: caracteriza-se pelo estabelecimento de um novo negócio em um país hospedeiro por uma empresa estrangeira, igualmente com sede em outro país.
- k) **Contrato de Produção**: uma empresa trabalha como subcontratada da outra, sendo que a primeira produz sob a marca da outra. É em geral aplicado em países que possuem mão de obra de baixo custo.

No capítulo seguinte será exposto o percurso metodológico, o método, os sujeitos e universo da pesquisa, além do instrumento de coleta dos dados e modo como as análises foram realizadas.

---

<sup>18</sup> CHOWDHURRY, J. Performance of international joint ventures and wholly owned subsidiaries: a comparative perspective. *Management International Review*, 32 (2), p. 115-133, 1992.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

A pesquisa iniciou-se com visitas às empresas *Agro International* e *Frigorífico Mathias*, para visualização dos cenários e coleta de dados primários no intuito de uma melhor adaptação de questionário, que respondesse a pergunta da pesquisa - **Que características culturais presentes nos estilos gerenciais e de produção das organizações *Agro International* e *Frigorífico Mathias* contribuem para que essas empresas sejam orientadas para os resultados?**

A pergunta da pesquisa foi fundamentada na teoria do autor Stephen Robbins ao abordar o tema cultura organizacional referindo-se a “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” (ROBBINS, 2010, p. 501), descrita no Marco Teórico deste trabalho. Dentre as sete características básicas que capturam a essência da cultura em uma organização, propostas pelo autor, a orientação para resultados foi escolhida pela pesquisadora para responder à pergunta do trabalho, bem como aos objetivos geral e específicos.

O trabalho abordou pontos importantes para poder dar respostas claras e objetivas à pergunta de pesquisa, tais como: características que demonstram como cada empresa busca a orientação para os resultados; pontos fortes e fracos no relacionamento com seus mercados; características culturais presentes tanto em nível de gestão, quanto em âmbito operacional, bem como a importância da interculturalidade nas relações comerciais; e a busca da eficiência, eficácia e efetividade nas suas operações,

Para dar sustentação acadêmica ao desenvolvimento dos trabalhos houve inicialmente uma revisão bibliográfica e documental, auxiliando a

pesquisadora a realizar um embasamento teórico e determinar a linha a ser seguida.

Na revisão bibliográfica e documental foram levantados dados relativos aos procedimentos e atitudes das duas empresas pesquisadas com relação ao tema proposto, além de outros temas como as teorias da Administração, as definições e origens da cultura, a cultura nacional, as diferenças culturais, a cultura organizacional, a cultura brasileira e o arquétipo do estrangeiro, o ambiente global e a classe mundial, o gestor global e as diferentes formas de internacionalização das empresas.

A pesquisa bibliográfica, constituída com base em livros, artigos de periódicos e materiais disponíveis na *Internet*, é baseada em fontes técnico-científicas já publicadas. Para Cervo e Bervian (2002) a pesquisa bibliográfica é capaz de explicar um problema por meio dos referenciais teóricos já publicados.

Vergara (1997, p.44,) admite que a pesquisa bibliográfica é o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, no material acessível ao público em geral.”

Já a pesquisa documental, que segundo Zanella (2009) é semelhante à pesquisa bibliográfica, sendo que a documental se utiliza de fontes documentais, ou fontes de dados secundários.

**Os dados documentais**, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, podem ser encontrados junto à empresa, como os relatórios e manuais da organização, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, relatório de entrada e saída de recursos financeiros, entre outros, e externos, como as publicações [censo demográfico, industrial] e resultados de pesquisas já desenvolvidas. Em função da natureza dos documentos – qualitativos ou quantitativos – o planejamento, a execução e a interpretação dos dados seguem caminhos diferentes, respeitando as particularidades de cada abordagem (ZANELLA, 2009, p. 84, grifo da autora).

Para esta pesquisa foram também extraídas informações via *internet*, jornais, revistas e artigos recentes que tratam do tema em questão. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.53) “[...] na pesquisa documental são investigados documentos a fim de se poder descrever, comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características.”



A principal e determinante categoria de análise deste trabalho foi eleita com base na obra escrita no ano de 2010, intitulada de *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* de Stephen Robbins, sendo que o fator balizador para a pesquisa foi a Orientação para Resultados extraído da proposição do autor sobre as sete características básicas que capturam a essência da cultura em uma organização.

### **3.1 O método e a pesquisa**

Lakatos e Marconi (1991) definem a ciência como “uma sistematização de conhecimentos”, sendo “[...] um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar.” Trujillo Ferrari (1974) complementa, assinalando que “ciência é todo um conjunto de atitudes e de atividades racionais, dirigida ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação.”

Castro (1978) julga a ciência como uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar uma realidade observada, isentando questões ideológicas e éticas ou juízos de valor. Para este autor, “o rigor na expressão das ideias e a lógica impecável, utilizados como critérios de demarcação entre ciência e não-ciência, não são, na verdade, suficientes para sua caracterização, ainda que imprescindíveis.”

Demo (1995), em contrapartida, acredita ser mais fácil definir o que não é ciência. Para o autor, apesar de não haver limites rígidos para tais conceitos, não são ciência a ideologia, com sua natureza intrinsecamente tendenciosa, e o senso comum, marcado pela falta de profundidade, rigor lógico e espírito crítico.

O conhecimento científico é todo conhecimento obtido por meio de procedimentos metodológicos que possibilitam investigar a realidade de forma organizada, ordenada, seguindo etapas, normas e técnicas, por meio de aplicação de métodos preestabelecidos, buscando responder como e por que ocorrem os fatos e fenômenos. Em outras

palavras, o conhecimento científico resulta de pesquisa metódica e sistemática da realidade dos fatos. (Zanella, 2009, p.53)

Os autores Cervo e Bervian (2002, p. 23) argumentam que método “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, método é o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

O Método científico é o método específico utilizado pela ciência, sendo este, elemento fundamental do processo do conhecimento realizado pela ciência para diferenciá-la não só do conhecimento ou senso comum, mas também de outras modalidades de expressão da subjetividade humana, como a filosofia, a arte e a religião (SEVERINO, 2007).

Na visão de Zanella (2009) as Ciências Sociais estudam as relações sociais: o homem e sua dinâmica com a sociedade, com a comunidade, com os grupos sociais, com as organizações.

Quanto a sua abordagem, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois Lima (2004, p. 30) sugere “[...] só ser possível imprimir significado aos fenômenos humanos com o apoio de exercícios de interpretação e compreensão pautados na observação participante e na descrição densa.”

Zanella (2009, p 54) argumenta que o objeto de estudo das Ciências Sociais é na sua essência, qualitativo, visto que pesquisa o homem “em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe, com suas crenças, valores e significados” (MINAYO, 1996, p. 22).

Os estudos qualitativos têm seu ponto de partida em questões amplas, que vão se definindo à medida em que os trabalhos avançam. Como menciona Arilda S. Godoy, em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas em 1995:

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Quanto ao procedimento, foi adotada uma pesquisa de campo, sendo que a pesquisadora participou como observadora, incorporando os

dados a partir de entrevistas semiestruturadas não disfarçadas, gravadas e depois transcritas. A partir da leitura das transcrições, foram selecionados os trechos mais relevantes para os objetivos em questão.

Triviños (1987, p. 146) caracteriza a entrevista semiestruturada em “[...] questionamentos básicos, que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.” Esses questionamentos dariam origem a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes ou dos entrevistados. Segundo o mesmo autor, o foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador, o que ocorreu de fato nesta pesquisa.

Zanella (2009) aponta que neste tipo de técnica, o entrevistador dispõe de um roteiro guia ou uma pauta, mas não o segue necessariamente na ordem escrita, pois pode ir acrescentando perguntas e comentários no decorrer do processo, sem perder a essência dos questionamentos, para o alcance dos objetivos propostos inicialmente pelo trabalho.

Cabe salientar que as empresas pesquisadas estavam completamente cientes do motivo das entrevistas e que suas respostas seriam divulgadas no trabalho acadêmico da pesquisadora. As empresas não impuseram restrição alguma quanto ao uso dessas informações pela pesquisadora, bem como à divulgação dos nomes das mesmas e dos participantes das entrevistas.

A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, por se tratarem de informações adquiridas através de universos de duas organizações distintas. Em relação a este método, Vergara (1997) argumenta que estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado em campo. O estudo de caso permite a análise de um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto real, sendo que os limites entre o contexto e o fenômeno não são claramente definidos (Yin, 2005). Este tipo de pesquisa, segundo Roesch (1999), é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Gil (2002) destaca que o método de estudo de caso explica as variáveis que causam um determinado fenômeno em situações complexas, que não possibilitariam a utilização de levantamentos ou experimentos.

A escolha da modalidade, estudo de caso, permitiu que a pesquisadora analisasse diferentes contextos acerca de um mesmo tema em duas organizações distintas, que têm como característica comum o relacionamento com o mercado árabe.

### **3.2 Coleta de dados**

O instrumento de Pesquisa foi essencialmente as Entrevistas Semi estruturadas não disfarçadas com os atores sociais das duas organizações em questão – A *trading company*, que faz o intermédio entre cliente e produtor, e o frigorífico, responsável pela produção de frangos.

A pesquisa de campo ocorreu nas cidades de Itajaí e Jaraguá do Sul, no período de 04 de maio a 01 de junho do ano de 2012, respectivamente, sendo realizadas 5 entrevistas com dois gestores, das duas organizações em questão e 3 facilitadores (*trader* e assistentes) no processo intermédio de negociações com o mercado árabe, na produção e abate de frangos. As entrevistas foram agendadas previamente via telefone e meios eletrônicos, totalizando três visitas, duas na *Trading Company Agro International*, no município de Itajaí e uma no Frigorífico Mathias, no município de Jaraguá do Sul, ambos no estado de Santa Catarina.

Nas visitas a essas empresas no decorrer da pesquisa, a pesquisadora atuou como entrevistadora e também como observadora no processo de abate de frangos no Frigorífico Mathias, em Jaraguá do Sul.

Zanella (2009) afirma que a observação é uma técnica científica que utiliza o campo visual para obter informações acerca da realidade dos fatos. E Triviños (1987), destaca que “não é simplesmente olhar, mas destacar um conjunto de objetos, pessoas, animais, algo específico, prestando atenção em suas características, como cor, aroma, tamanho, dentre outras.”

Nesta técnica, existe a disponibilidade de um ator social que faz o papel de interlocutor dos processos, expondo a situação para testemunho do pesquisador.

A seguir, serão descritos o Universo e os sujeitos desta pesquisa, configurando-se nas empresas pesquisadas e nos atores sociais envolvidos.

### **3.3 Universo e os sujeitos da pesquisa**

A organização *Agro International* é uma *trading company* localizada em Itajaí (SC), que trabalha no ramo agroindustrial. Atua junto a dezenas de cooperativas localizadas no sul do Brasil e com empresas privadas como o Frigorífico Mathias. A atuação desta empresa visa facilitar e viabilizar a exportação de carnes para os mercados da Europa e Ásia. Hoje atuam com mercados como Japão e Emirados Árabes. A *Agro International* tem negócios com empresas que obedecem e incorporam os princípios muçulmanos para abate de carnes para os diversos mercados do Oriente

Médio, fazendo a adaptação exigida na linha de produção e na burocracia para satisfazer plenamente às suas demandas.<sup>19</sup>

Na organização Agro *International* foram aplicadas 3 entrevistas, sendo uma com o Gestor, o Sr. Murilo Brasil e as outras duas com as pessoas que trabalham na parte operacional, Beatriz Meurer, responsável pela parte de despacho e logística e o Sr. Baki Isakov, de origem árabe, sendo o *trader* responsável pela negociação, controle das operações e relacionamento com os países do Oriente Médio, que são clientes desta empresa.

A segunda empresa pesquisada para o desenvolvimento deste trabalho foi o Frigorífico Mathias, localizado na cidade de Jaraguá do Sul. Esse frigorífico incorpora em sua linha de produção o Abate *Halal*, que é o procedimento exigido pelos países árabes para o abate de carnes. O Frigorífico Mathias produz coelhos e aves, como patos, marrecos e frangos. Essa empresa possui um absoluto controle de qualidade e o acompanhamento do Serviço de Controle do Ministério da Agricultura (MAPA). Suas matrizes de patos e marrecos são provenientes da Inglaterra (Cherry Valley), recebendo rações equilibradas independentemente para qual mercado se destinam. Atuam fortemente com o mercado nacional e também exportam para países do Oriente Médio e Japão.<sup>20</sup> A pessoa entrevistada nesta empresa foi o Sr. Lindomar Lago, gestor e responsável pela área comercial da empresa.

### 3.4 Análise dos dados

A análise dos dados desta pesquisa foi feita com base nas respostas às entrevistas dadas pelos gestores e operacionais das empresas supracitadas, cruzadas posteriormente com as ideias e conceitos dos autores presentes no Marco Teórico deste trabalho. O objetivo da análise dos dados foi o de responder à pergunta da pesquisa, bem como seus objetivos geral e específicos.

### 3.5 As limitações da pesquisa

As duas organizações pesquisadas forneceram todas as informações constantes das perguntas elaboradas para as entrevistas

---

<sup>19</sup> Dados obtidos nas entrevistas com os Srs. Murilo Brasil e Baki Isakov.

<sup>20</sup> Dados retirados do site [www.frigorio.com.br](http://www.frigorio.com.br) e da entrevista concedida pelo Sr. Lindomar Lago, Gestor responsável pela parte comercial das operações do frigorífico.

semiestruturadas e foram além, dando detalhes acerca de questionamentos agregados ao roteiro, conforme a curiosidade da pesquisadora e a relevância do tema, podendo, portanto, ser considerada a confiabilidade dos dados transmitidos.

No decorrer da pesquisa, algumas das reuniões ou visitas tiveram de ser reagendadas por conta de imprevistos e compromissos das pessoas entrevistadas, comportamento comum de algumas organizações quando se trata de abrir suas portas para pesquisas acadêmicas.

A pesquisadora contatou duas outras organizações semelhantes no estado de Santa Catarina para aumentar o universo de pesquisa, mas infelizmente não conseguiu agendamento de reuniões. Em uma delas, nem mesmo conseguiu conversar com o Gestor para explicar o motivo da pesquisa e o interesse da pesquisadora pelo tema.

O que se poderia propor para futuras pesquisas, é um estudo de caso, com organizações que trabalham com outros produtos para esse mesmo mercado ou com o mesmo produto para mercados diferentes, com isso seria possível comparar os dados para a busca de outras conclusões.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo aborda os resultados da pesquisa qualitativa através dos dados obtidos nas respostas dos atores sociais das duas empresas entrevistadas, a *trading company* *Agro International* e o Frigorífico Mathias, caracterizados como *trader* ou comercial exportadora e empresa produtora operando com exportação indireta, respectivamente. As entrevistas ocorreram de maneira semiestruturada e não disfarçadas e o levantamento de dados através da pesquisa bibliográfica e documental.

O capítulo se desenvolve através da exposição das respostas dos atores sociais que participaram das entrevistas, sendo eles da parte operacional e da gestão de ambas empresas. em congruência com a opinião dos teóricos, na sua maioria abordados no capítulo em que se trata de tais fundamentos.

### 4.1 Características do povo árabe

A partir de dados obtidos no portal eletrônico da CCAB - Câmara de Comércio Árabe Brasileira, o império árabe teve sua formação partindo da origem do islamismo. O fundador oficial dessa religião fora o profeta Maomé. Antes disso, a Arábia era composta por povos semitas<sup>21</sup> que, até o

---

<sup>21</sup> Os **Semitas** tiveram origem no Oriente Médio, onde ocuparam vastas regiões indo do Mar Vermelho até o planalto iraniano. São povos típicos de ambientes com clima seco, o que os caracteriza pelas práticas do pastoreio e do nomadismo. Esses antigos povos identificados pela fala semítica envolvem os arameus, assírios, babilônicos, sírios, hebreus, fenícios e caldeus. (Antonio Gaspareto Júnior, historiador, 2010) Disponível em [http://www.worldology.com/Europe/early\\_dark\\_ages\\_2.htm](http://www.worldology.com/Europe/early_dark_ages_2.htm)

século VII, viviam em diferentes tribos, com diferentes estilos de vida e crenças. Após a morte do profeta, em 632, Arábia foi unificada. No ano 711, os árabes dominaram grande parte da Península Ibérica, difundindo sua cultura e religião nos territórios da Espanha e de Portugal. Em 732, foram vencidos pelos francos, que barraram a expansão deste povo pelo norte da Europa. Durante o período de conquistas, ampliaram seu conhecimento através da absorção das culturas de outros povos. A cultura árabe caracterizou-se pela construção de maravilhosos palácios e mesquitas. Destacam-se, nestas construções, os arabescos para ilustração e decoração.

O assim chamado “Mundo Árabe” é composto por 22 países, hoje membros da “Liga Árabe” e têm em comum seu principal idioma oficial ou nacional, o árabe. São eles: Arábia Saudita, Argélia, Bahrein, Catar, Djibouti, Egito, Emirados Árabes Unidos, Iêmen, Ilhas Comores, Iraque, Jordânia, Kuwait, Líbano, Líbia, Marrocos, Mauritânia, Omã, Palestina, Síria, Somália, Sudão e Tunísia. É importante lembrar que países como Irã, Afeganistão, Paquistão e Turquia entre outros, não fazem parte do mundo árabe, pois falam idiomas que divergem do árabe em sua origem e estrutura.<sup>22</sup>

Este trabalho trata dos países Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita, situados no Oriente Médio e ambos praticantes da religião islâmica. O quadro abaixo contém algumas informações técnicas sobre esses mercados:

**QUADRO 9:** Principais dados sobre Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita.

<b>Nome Oficial</b>	<b>Emirados Árabes Unidos</b>	<b>Arábia Saudita</b>
Capital	Abu Dhabi	Riad
Chefe de Estado	Presidente Xeiقة Khalifa Bin Zayed Al-Nahyan	Rei Abdullah bin Abdel-Aziz Al-Saud
Chefe de Governo	Primeiro Ministro Xeiقة Mohammed Bin Rashid	

<sup>22</sup> <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/IDE/IDEBrasilEmirados/recpeleBra.htm> acesso em 24/05/2012



	Al-Maktoum	
Dia Nacional	2 de Dezembro (1971)	23 de Setembro (1932)
Área	83.600 km <sup>2</sup>	2,15 milhões km <sup>2</sup>
Principais Cidades	Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ras al-Khaimah, Ajman, Fujairah, Umm al-Qaiwain	Riad, Meca, Asir, Medina, Jizan, Qasim.
Clima	No verão, cerca de 46°C e, no inverno, de 14°C a 23°C	Quente e seco no verão, moderado no inverno
Idiomas	Árabe (oficial) e inglês bastante difundido como 2ª língua	Árabe (oficial) e inglês (comercial)
Medidas	Sistema Métrico	Sistema Métrico
Fuso Horário	Brasília + 7 horas	Brasília + 7 horas
Ano Fiscal	Calendário Anual	Calendário Anual
Moeda	Dirham DH	Riyal Saudita
Feriados	01 de Janeiro (Ano Novo); 06 de Agosto (Ascensão do Xequie Zayed); além dos feriados de acordo com o calendário islâmico	Feriados de acordo com o calendário Islâmico.
Voltagem	220V	110/220V

**FONTE:** Câmara de Comércio Árabe Brasileira (2012)<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Disponível em <http://www.ccab.org.br/infobiz-online/br/dados-gerais/emirados-arabes-unidos.aspx> acesso em 23/05/2012.

Os países selecionados para essa pesquisa são os principais clientes das duas organizações entrevistadas. Essas organizações possuem clientes em outros países do oriente médio, mas os negócios mais expressivos acontecem com Arábia Saudita e Emirados Árabes.

O Oriente Médio está localizado na junção da Eurásia, África, Mar Mediterrâneo e Oceano Índico. A figura seguinte mostra a sua exata localização:

**FIGURA 3:** Mapa dos Emirados Árabes e Arábia Saudita



**FONTE:** Ásia Turismo<sup>24</sup>

Esses países, bem como a maioria dos países do Oriente Médio são praticantes da religião islâmica. Os praticantes desta religião são também chamados de muçulmanos.

#### 4.2 A religião islâmica

<sup>24</sup> Disponível em [www.asia-turismo.com](http://www.asia-turismo.com). Acesso em 25/05/2012

Segundo o portal eletrônico do CEDI – Centro de Estudos e Divulgação do Islam<sup>25</sup>, a palavra "Islam" significa submissão, rendição ou resignação. É derivada de uma palavra que significa "paz" em árabe. Num contexto religioso, significa total submissão à vontade de Deus. Os islâmicos ou muçulmanos acreditam em "*Allah*" e essa palavra em árabe, significa Deus.

O islamismo surgiu no início do século VII na Arábia Ocidental. Os que seguem o Islã são chamados de muçulmanos, ou seja, aqueles que se submetem. Hoje, a comunidade muçulmana representa um quinto do planeta e perde em número de devotos apenas para o cristianismo. O país onde há maior número de muçulmanos praticantes hoje no mundo é a Indonésia, onde 90% da população é adepta a esta religião. Os principais países praticantes do Islã são Irã, os países árabes e o Oriente Médio como um todo.

Juntamente com o Judaísmo, os muçulmanos reverenciam ao profeta e patriarca Abraão. Abraão estabeleceu as bases do que se chama hoje a cidade de Meca, e construiu a Caaba, seu santuário, em direção da qual todos os muçulmanos se voltam quando oram.

A CCAB ainda confirma que na sua essência, o Islã tem muito em comum com o cristianismo, já que reafirma o conteúdo dos evangelhos e do antigo testamento. Uma série de capítulos do Alcorão se referem a informações e passagens também presentes na Bíblia. O Deus islâmico, *Allah*, portanto, não é senão o mesmo Deus presente na Bíblia cristã, pronunciado em língua árabe.

Segundo o documentário “História das Religiões” no que tange a religião islâmica, os muçulmanos creem em um único e incomparável Deus; nos anjos criados por Ele; nos profetas pelos quais Suas revelações foram trazidas à humanidade; no dia do Juízo e na prestação individual de contas pelas ações praticadas; na autoridade total de Deus sobre o destino do homem e na vida após a morte. Os muçulmanos creem na corrente dos profetas a partir de Adão, incluindo Noé, Abraão, Ismael, Isaac, Jacó, José, Jó, Moisés, Araão, Davi, Salomão, Elias, Jonas, João Batista e Jesus. Mas a mensagem final de Deus para o homem, uma confirmação da mensagem eterna e um resumo de tudo que acontecera anteriormente, foi revelada ao profeta Mohammad ou Mohammed<sup>26</sup> por intermédio do anjo Gabriel.

---

<sup>25</sup> Disponível em <http://www.islam.org.br/> - acesso em 23/05/2012

<sup>26</sup> Os dois nomes significam Maomé. Dependendo da região, são chamados de Mohammed ou Mohammad

O documentário ainda informa que como todas as religiões do mundo são baseadas nos seus Livros Sagrados, o islamismo também se baseia no Alcorão, que é um livro dividido em 114 capítulos. A palavra Alcorão significa algo para se ler, recitação, leitura, e é tratado com zelo e reverência pelos islâmicos. Este livro jamais pode ser colocado em lugar sujo ou no chão, o que seria um desrespeito a religião. O Alcorão trata de todos os assuntos relacionados aos seres humanos como sabedoria, doutrina, rituais e leis, mas seu tema básico é o relacionamento entre Deus e suas criaturas. Ao mesmo tempo, o livro proporciona orientação para uma sociedade justa, uma conduta decente e um sistema econômico equitativo.

A religião islâmica orienta-se em cinco pilares que consistem na profissão de fé, na oração, a doação de esmolas, o jejum e a peregrinação.

Referindo-se a um dos pilares desta religião, o jejum, os islâmicos comemoram o Ramadã, que é um evento característico, consistindo na atenção especial do muçulmano ao nono mês do calendário lunar islâmico. O Ramadã é um período de jejum. Segundo os islâmicos, o jejum começa de manhã, assim que houver luz suficiente para distinguir um fio branco de um fio preto. Durante todo o dia, o muçulmano deve evitar comidas, bebidas, o fumo e atos sexuais. Depois do pôr do sol, o jejum é quebrado por uma refeição simples, baseada em frutas e alimentos leves. O Ramadã varia conforme as estações do ano lunar islâmico, que é composto de 369 dias. Não existe uma data certa para o Ramadã ser vivenciado em decorrência de ser contado pelas estações do ano. O jejum é um modo que o muçulmano tem de exercitar autodisciplina física para uma purificação interna e é também um agradecimento a Deus pelas conquistas na vida.

Em depoimento à Revista Isto é Dinheiro, Alessandro Gomes, diretor da Ordebrecht nos Emirados Árabes relata que “Os Emirados são um dos mercados de construção mais aquecidos no momento, com muitas oportunidades e grandes desafios”, mas que teve de fazer algumas adaptações por conta da cultura local: “Durante o Ramadã (mês sagrado do calendário islâmico em que os trabalhadores muçulmanos não devem comer ou beber enquanto há luz do dia), nossos funcionários saem mais cedo.”<sup>27</sup>

Nas entrevistas realizadas foi comentado que quando é período de Ramadã, os árabes devem orar 5 vezes ao dia, e que isso é um ato sagrado. Os clientes se levantam da sala de reunião e se colocam em um canto da sala e por alguns minutos recitam as orações a Alá, sempre virados em

---

<sup>27</sup> Disponível em

<http://www.istodinheiro.com.br/noticias/3527-COMO+NEGOCIAR+COM+ARABES> acesso em 20/05/2012.

direção a cidade de Meca, que é a cidade sagrada para os muçulmanos. O requisito básico para que essa oração aconteça no ambiente de negócios é que este ambiente esteja limpo. No Ramadã, os árabes fazem suas orações 5 vezes ao dia. Após o término de cada oração, eles voltam às atividades normais.

Segundo a Câmara de Comércio Árabe Brasileira, a religião islâmica tem também papel marcante nos hábitos alimentares no mundo árabe.

O conceito de comida nos países árabes, está relacionado a hospitalidade. Para o povo árabe, as refeições são verdadeiros rituais, demorando-se à mesa, não se esquecendo das sempre constantes orações de agradecimento e pedindo ao deus Alá a bênção do alimento. Adoram receber amigos, convidados e pessoas que estimam. Durante as refeições, geralmente as portas permanecem abertas e todos que chegam são convidados à mesa.

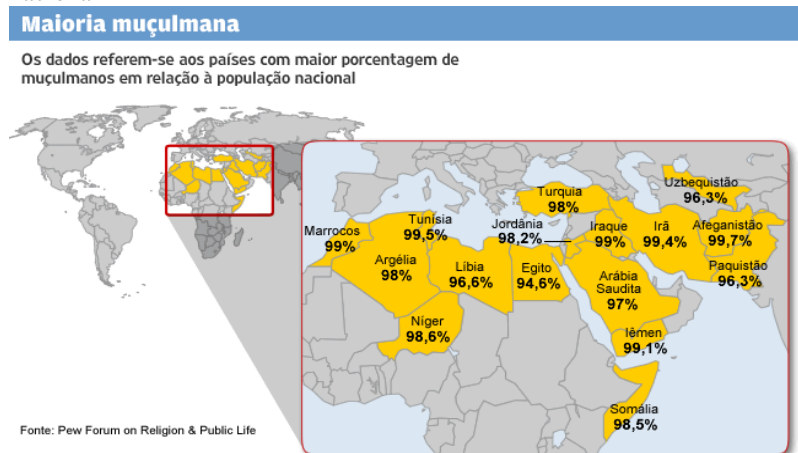
Quando os árabes estão à mesa, consideram a refeição um ato sagrado e preferem nesse momento, não tratar de negócios.

Atualmente, são denominados “Árabes” os países nos quais a população fala o idioma árabe, totalizando 22 países que têm o árabe como idioma oficial, desde o oceano atlântico e norte da África, até a parte oriental do Mar Mediterrâneo e Golfo árabe.

A CCAB ainda afirma que aproximadamente 18% dos muçulmanos vivem no mundo árabe. A maior comunidade islâmica do mundo é a Indonésia. Partes substanciais da Ásia e a maior parte da África são muçulmanas, enquanto as minorias significativas são encontradas na União Soviética, China, América Latina, América do Norte e na Europa.

Abaixo pode-se ver quadro ilustrativo dos países com maior porcentagem de muçulmanos em relação a população nacional. A partir desses dados, conclui-se que quase a totalidade da população é muçulmana.

**FIGURA 4:** Muçulmanos no Oriente Médio em relação à população nacional



**FONTE:** *Pew Forum on Religion & Public Life*<sup>28</sup>

Segundo o Centro Cultural Beneficente Islâmico de Foz do Iguaçu<sup>29</sup>, a comunidade de muçulmanos que mora no Brasil atualmente encontra-se unificada por uma rede nacional de mesquitas. Os muçulmanos chegaram ao Brasil juntamente com Cabral. No século dezoito, muitos milhares de muçulmanos africanos das etnias hausas, fulanis e yorubás<sup>30</sup> trabalharam como escravos nas plantações. Essas primeiras comunidades, privadas de suas heranças e famílias, perdiam sua identidade islâmica à medida que o tempo passava.

O início do século vinte, porém, presenciou o começo de um influxo de árabes muçulmanos, a maioria dos quais se instalou nos maiores centros industriais. A primeira Mesquita foi inaugurada em 1956 em São Paulo; outras foram sendo construídas, e hoje há mesquitas em todas as grandes capitais dos estados e em algumas cidades do interior. Estima-se que haja aproximadamente um milhão e meio de muçulmanos no Brasil, localizados em Foz do Iguaçu, na sua maioria, São Paulo e Rio de Janeiro.

<sup>28</sup> Disponível em <http://www.pewforum.org/Topics/Religious-Affiliation/Muslim/> Acesso em 27/05/2012

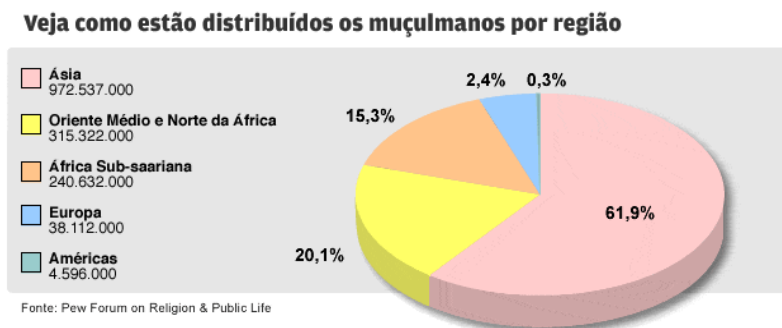
<sup>29</sup> Disponível em <http://www.islam.com.br/islam/compreendo/compreendo19.htm>. Acesso em 24/05/2012.

<sup>30</sup> Povos originários da África Oriental.

Existem muçulmanos espalhados por todo território nacional, mas os números mais expressivos estão nas cidades supracitadas. O Brasil perde em número de população muçulmana, somente para os Estados Unidos da America, que abriga 5 milhões deles.<sup>31</sup>

A figura abaixo ilustra em gráfico o número de muçulmanos por região do mundo. Nota-se que a Ásia é o continente em que a população de adeptos ao islamismo é mais numerosa, seguida do Oriente Médio e Norte da África, África Subsaariana, Europa e Américas.

**FIGURA 5:** Mapa de muçulmanos por região no mundo



**FONTE:** *Pew Forum on Religion & Public Life* (2012)<sup>32</sup>

Existe uma polêmica muito grande acerca da religião islâmica, no que tange aos costumes e às crenças dos seus atores sociais, devido ao extremismo e as atitudes terroristas e suicidas, assunto não menos importante do que os abordados neste trabalho, mas que para momento, não são deveras oportunos.

A pesquisadora crê relevante para o momento o pensamento da historiadora e professora da USP – Universidade de São Paulo, Maria Aparecida de Aquino, que em depoimento para a Revista Veja em 2001, admite que "O primeiro equívoco comum entre ocidentais e cristãos é considerar todo islâmico um extremista suicida e, por extensão, um terrorista em potencial". Como em toda religião, existe o extremista e o fanático, a religião islâmica não é diferente neste aspecto.

<sup>31</sup> Jornal da Gazeta – reportagem de 27/04/2010, disponível em [WWW.tvgazeta.com.br/jornaldagazeta](http://WWW.tvgazeta.com.br/jornaldagazeta) Acesso em 23/05/2012.

<sup>32</sup> Disponível em <http://www.pewforum.org/Topics/Religious-Affiliation/Muslim/> Acesso em 27/05/2012

### 4.3 O papel da mulher na sociedade islâmica

Ao tratar do tema islamismo, torna-se relevante destacar o aspecto da mulher nesta sociedade, especialmente nos países objeto deste trabalho. Ressalta-se que este tema é bastante polêmico, gerando alguns conflitos de pensamentos e opiniões entre as sociedades ocidentais e orientais, bem como alguns autores e pesquisadores sobre o tema.

Silvia Montenegro em artigo publicado pela Revista MANA – Estudos de Antropologia Social da UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, no ano de 2002, intitulado de *O Olhar da mídia sobre o Islã no Brasil*, adverte que no ocidente a mídia tende a tornar o papel feminino de total submissão, mas que nem sempre é assim. Em alguns países a mulher exerce esse papel, mas em outros, também de religião islâmica, prega-se a igualdade dos gêneros. Trata-se, portanto, de uma ambiguidade contemporânea o papel da mulher nos negócios e na sociedade árabe. Por um lado a mulher ainda exerce o papel de sujeito submisso à vontade do homem, tendo como características marcantes, tanto a submissão quanto da fragilidade. Algumas correntes islâmicas pregam a igualdade entre homens e mulheres, outras já acreditam que a mulher seja desprivilegiada com relação a sua força e a sua opinião.

Por outro lado, não há lei que ou regra que proíba o trabalho da mulher fora do lar. O islã vê o papel de mãe, educadora e que cuida do lar como o principal dever dela nesta sociedade. Isso se confirma a partir do pensamento de Fawzia Cunha, mestre pela Universidade Federal de Juiz de Fora, em sua dissertação defendida no ano de 2006 e intitulada *Véus sobre a Rua Halfeld*, que trata de um estudo de caso sobre as mulheres muçulmanas da Mesquita de Juiz de Fora, que afirma “homem e mulher têm sua parcela no desenvolvimento da humanidade, cabendo às mulheres a tarefa mais importante e nobre.” A pesquisadora acredita que o papel na mulher em cada sociedade islâmica depende da interpretação que a própria dá aos escritos do Alcorão.

Oliveira corrobora com essa opinião com seguinte pensamento:

Mulheres muçulmanas vivem em diversas comunidades e sociedades onde legislações, costumes e tradições, inspirados por interpretações diversas do Alcorão combinam-se para definir os conceitos do papel feminino. Esses conceitos podem variar de uma classe ou geração para outra, assim



como de um país para outro (OLIVEIRA, 2001, p.89).

A socióloga muçulmana Fátima Mernissi (1987), acredita que a intensificação da segregação feminina, por alguns estados árabes como Arabia Saudita, Egito e Irã, a partir dos anos 80 faz parte de uma estratégia política do próprio governo desses países para tentar frear um processo democrático de liberdades civis que por lá iniciava. O uso do véu, por exemplo, que se faz obrigatório em alguns desses países, foi uma maneira de ‘distrair’ a atenção de problemas como desemprego, alta taxa de natalidade, dentre outros, dessa maneira os movimentos religiosos conservadores bloqueavam o debate democrático no Mundo Árabe.

Fawzia (2006) conclui que o Islã não é uma religião monolítica e não há uma única visão da mulher muçulmana. Existem mulheres muçulmanas segregadas, submissas e subservientes, outras que adotam um comportamento ocidental, e outras que lutam por seus direitos, mantendo-se na tradição e procurando adaptar-se ao mundo moderno. Algumas mulheres, entretanto, fazem a opção do uso do véu e simplesmente o usam para diferenciar-se das demais, sendo da religião muçulmana.

Pace (2005, p. 152) afirma que “o véu é um símbolo de pessoas ‘protegidas’, sob a tutela do poder masculino”. Segundo o autor, o uso do véu é uma forma das mulheres poderem de forma mais segura, mas não menos segregada, entrar num espaço reservado não a elas, e sim aos homens. Este espaço que o autor menciona, significa o espaço público, dos negócios, da política, que a princípio, é um espaço ocupado pela figura masculina nas sociedades islâmicas.

Segundo portal eletrônico Business with Turkey, na vida social do Islã, o contraste entre mulheres e homens é bem claro. Há inclusive algumas leis que protegem as mulheres, como quando uma mulher se casa, o homem deve dar uma quantia de dinheiro a ela, denominado “dote”. Este dinheiro fica com ela e só pode ser usado com o consentimento da mesma. A mulher pode se casar com apenas um homem. E ao contrário, os homens podem se casar com mais que de uma mulher.<sup>33</sup> O mesmo portal, menciona que a circuncisão da mulher não é mencionada no Alcorão e não é obrigatória pelos praticantes do islamismo. A circuncisão ainda é usada até

---

<sup>33</sup> <http://www.business-with-turkey.com/guia-turismo/mulheres-islã.shtml> Acesso em 28/06/2012

hoje no norte da África, mas há uma grande oposição de diversas correntes islâmicas contra essa mutilação.

Na Arábia Saudita existe uma forte resistência à integração da mulher na sociedade e principalmente nos negócios, fato que confirma claramente a classificação de Hofstede e Hall quando se referem a este país como uma sociedade com alto índice de masculinidade e alta distância do poder. Diferentemente das sociedades ocidentais como Brasil e Estados Unidos, que apresentam índice baixo, o Oriente Médio obtém uma das mais altas classificações dos países pesquisados por esses autores.

Para facilitar o processo de negociação com os países que resistem a integração da mulher na sociedade e nos negócios, é imprescindível que os agentes comerciais entendam esta realidade e promovam a adequação de processos e situações para não haver maiores constrangimentos ou desentendimentos no processo como um todo,

#### **4.4 O Conflito árabe x Israel**

As divergências entre os árabes e os israelenses vêm de muito antes de Cristo, mas o conflito na Palestina intensificou-se após a Segunda Guerra Mundial, mais precisamente em maio de 1948, quando uma resolução da ONU determinou a partilha da Palestina em dois estados, Israel e Canaã, que compreendia a Faixa de Gaza e a Cisjordânia. Os Judeus declararam a sua independência, criando o moderno Estado de Israel. Mas logo no dia seguinte, o país foi invadido por Iraque, Egito, Líbano e Síria.

Em 1967, após várias ameaças e demonstrações de forças militares do Egito, Israel deflagrou um ataque preventivo e teve início a Guerra dos 6 dias. Ao fim da Guerra, Israel tinha tomado a Faixa de Gaza, a Península de Sinai, a Cisjordânia, onde fica Jerusalém, as colinas de Golã e a nascente do Rio Jordão, fonte da maior parte da água consumida em Jerusalém.

Hoje em dia, os conflitos continuam, existem sempre as tentativas de paz, mas muitas vezes sem sucesso. Mesmo com o processo da ascensão da Classe Mundial, esses países continuam a se confrontar numa revolta religiosa e de posses por território.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Resumo elaborado pela autora com base em várias fontes atuais: Jornais (A FOLHA, US TODAY, NEW YORK TIMES); Revistas *on line* (EXAME, VEJA) e programas televisivos (GLOBO NEWS, BBC NEWS e CNN). Além de diversos Artigos e Dissertações sobre o tema. Cabe salientar que as informações a respeito do conflito são muito diversas e este resumo

Os conflitos existem pela disputa de território, mas também envolvem aspectos religiosos. O quadro abaixo mostra as principais características e diferenças entre o Islamismo e o Judaísmo. O Judaísmo é a religião que impera em Israel.

**QUADRO 10:** Comparativo entre as características do Islamismo e Judaísmo.

	<b>Islamismo</b>	<b>Judaísmo</b>
<b>Origem</b>	622	XVIII - 1700 A.C.
<b>Regiões de maior concentração</b>	Oriente Médio, Norte da África e Indonésia	Israel, Estados Unidos, Europa
<b>Livro Sagrado</b>	Alcorão	Tora
<b>Templo</b>	Mesquita	Sinagoga
<b>Deus</b>	Alá	Jeová
<b>Criador da Religião</b>	Maomé	Moisés
<b>Crenças</b>	Juízo Final, Deveres Éticos, Predestinação, Ressurreição de todos os mortos, anjos	Juízo Final, Recompensa pelas boas obras e punição para as más, profetas, Leis morais imutáveis.
<b>Local Sagrado</b>	Cidade de Meca e de Medina	

---

clarifica apenas um pouco do problema vivido por árabes e israelenses. A autora em hipótese alguma toma partido de qualquer um dos participantes do conflito.

<b>Divisões</b>	Sunitas e Xiitas	Reformistas e Ortodoxos
<b>Crenças</b>	Circuncisão, poligamia, ritual de purificação, genuflexões, jejum, esmolas, peregrinações	Circuncisão, sábado, dia do Perdão, Páscoa, ritual de purificação, dízimo, 12 tribos, jejum
<b>Adeptos</b>	1 bilhão	16 milhões
<b>Características de Identidade</b>	Preces com gestos e rituais	Obediência aos mandamentos, circuncisão

**FONTE:** Elaborado pela autora.

O professor Samuel Huntington, especialista em estudos internacionais da Universidade Harvard, em entrevista para a Revista Veja em 2001, afirma que "Os Estados nacionais permanecerão como os atores mais poderosos no cenário mundial, mas os principais conflitos globais ocorrerão entre nações e grupos de diferentes civilizações" e complementa "O choque de civilizações será a linha divisória das batalhas do futuro."

A Revista *on line* Veja.com admite em reportagem sobre o Islã, que nem todos os estudiosos do assunto concordam com a tese do professor. Num mundo cada vez menor, onde as fronteiras estão cada vez mais próximas, a religião também se apresenta como um instrumento de afirmação da identidade nacional. E que a Classe Mundial em ascensão "[...] é um processo que se desenrola sob o comando inequívoco do mundo ocidental - em especial, do império americano".<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Disponível em [http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/islamismo/contexto\\_analise.html](http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/islamismo/contexto_analise.html). Acesso em 25/05/2012.

## 4.5 O ambiente de negócios

Em alguns aspectos o mundo árabe é uma realidade diferente para o homem de negócios ocidental. Em outros, o brasileiro apresenta algumas similaridades culturais. No geral, é importante dar especial atenção para os detalhes e as divergências comportamentais em relação ao que existe no Brasil.

Cateora (2007) admite que os elementos básicos da negociação são os mesmos em qualquer país: “elas estão relacionadas ao produto, ao preço, às condições, aos serviços associados ao produto, ao preço e finalmente à amizade existente entre clientes e vendedores”. Torna-se relevante lembrar que o processo de negociação é complicado, e o risco e mal-entendido aumenta quando se negocia com alguém de outra cultura.

A medida que o mundo se globaliza, a tendência é de que os ambientes de negócios sigam um padrão mais internacional de pontualidade, etiqueta e práticas comerciais. Diante da cultura negociadora, é preciso caminhar lentamente para uma existência independente das diversas culturas nacionais, conhecer a cultura da outra parte pode ser um diferencial para facilitar o processo de comunicação e negociação.

Os negócios com o Mundo Árabe são conduzidos com base nas relações pessoais e na confiança mútua. É, pois, de suma importância consolidar estes aspectos. Um dos entrevistados da *trading company* em depoimento transcrito abaixo, confirma um dos pontos da abordagem de Hall (1976), quando classifica as culturas como sendo de alto ou baixo contexto:

A formalidade no Oriente Médio, não é uma coisa importante. Somente para o esclarecimento das coisas, talvez. O mais importante para eles é a sua palavra. Se você prometeu que consegue entregar para eles o produto em tal hora, nesse tempo e em tais condições, eles confiam somente nisso e a palavra da pessoa do outro lado do negócio, é muito importante e basta, além de ser mais importante que o contrato escrito. O contrato escrito é somente para formalizar se precisar para a outra parte, mas não tem uma importância tão grande como tem nos Estados Unidos ou no Brasil. Na cultura árabe a palavra é muito mais importante.

A cultura árabe é classificada por Hall (1976), como cultura de alto contexto, que enfatiza que os relacionamentos e a convivência vão além da formalidade.

Assim como em muitas regiões do Brasil, a noção de tempo nos países árabes é bastante flexível, mas essa prática não é aconselhável para todos os lugares do mundo. Ao comparar o estilo de gestão árabe com estilo de gestão americana ou europeia, onde a pontualidade é requisito básico para os bons negócios, nota-se um diferencial na cultura árabe. Os árabes não são a favor da ideia de que os horários devem governar sua vida. Planejar com muita antecedência não é costumeiro, também pode ser considerado ofensivo apressar uma negociação. É prudente deixar folgas nos horários marcados e não cobrar pontualidade extrema. O atraso a um compromisso ou reunião, não significa uma ofensa ou menosprezo com os negociadores. Os árabes são orientados para o passado, gostam de falar de sua história, tradição, herança e cultura, e podem esperar o mesmo da outra parte. O respeito pelos ancestrais, predecessores e mais velhos também é característico. Esse comportamento da sociedade árabe confirma a sua classificação como sociedade com organização do tempo monocrônica, que segundo Hall (1976), consiste em executar uma atividade de cada vez e com planejamento independente e com respeito ao espaço próprio e ao dos indivíduos da sua convivência.

Segundo informações da CCAB (2012), o ritmo das negociações deve ser moderado e as questões devem ser apresentadas uma a uma. Normalmente há muitas exigências iniciais como concessões lentas através do regateio, prática bastante corriqueira no mundo árabe. Os árabes são conhecidos, de maneira geral, por serem negociadores muito eficazes. Historicamente, através do regateio, os árabes se misturam socialmente com seus parceiros comerciais, tomam decisões, e obtêm o sustento de suas famílias. O gestor do Frigorífico que executa o Abate *Halal*, argumenta que:

O povo árabe é assim, se você tiver que alterar alguma coisa durante, no meio do processo, no Brasil você até consegue alterar alguma coisa durante o processo, agora com o árabe é muito difícil. O que você acordou da primeira vez, tem que ser até o final. Se tiver que mudar alguma coisa, somente com a autorização deles. Qualquer coisinha que você tiver que alterar, eles vão te pedir um desconto.

Ambas as empresas entrevistadas admitiram que o negociador árabe é muito correto com o que foi acordado, sendo que, depois que o negócio é fechado, não existe mais o pedido de desconto ou qualquer tipo de negociação que envolva mudança de preços, salvo problemas pontuais de origem incontrolável, como greve em portos ou na Receita Federal brasileira.

Os árabes gostam de conversar durante um longo tempo sobre temas diversos antes dos negócios, e tempo de descontração entre uma reunião e outra é importante. A formalidade excessiva pode ser prejudicial em alguma negociação, mas muita informalidade pode proporcionar desconfiança. Os *feedbacks* expressivos são características deste povo, caso haja divergências. Em comparação com o estilo de gestão alemão, que é formal ao extremo, e por vezes inflexível<sup>36</sup>, o árabe é bem mais sensível, emotivo, e espontâneo, o que novamente o caracteriza como integrante de uma cultura de alto contexto, segundo Hall (1976).

Conforme dados da CIBAL (2012), para os árabes, a pessoa do negociador é extremamente importante e não deve ser substituída no decorrer do processo de negociação, “pois no hábito árabe de se pensar, as pessoas estão claramente divididas entre amigos e estranhos”. Caso a pessoa do negociador seja trocada, todo o processo de construção da confiança e segurança deve ser retomado, o que pode atrasar ou comprometer a negociação. A segurança e a confiança são dois pontos fundamentais nas negociações e estão intimamente ligadas à pessoa do negociador.

Outro aspecto que diferencia os árabes dos americanos, alemães e também dos brasileiros é o costume de existirem contatos físicos entre os homens. Durante a negociação o “olho no olho” e a proximidade física são levemente superiores ao que ocorre no Brasil. Os homens costumam beijar as faces uns dos outros em sinal de amizade e confiança. Gesticulações também podem ser esperadas em alguns países de cultura muçulmana.

Durante as entrevistas também foi citado que é impuro mostrar a sola do sapato e ofensivo estender a mão direita, pois é a mão que mais se usa para diversas atividades, tanto na empresa, quanto na vida cotidiana. De acordo com informações da CCAB (2012), o ato de não mostrar a sola do sapato está ligado a um costume herdado dos nômades do deserto, que andavam descalços com os pés muito sujos e dispoendo de pouca água para lavá-los, era uma ofensa mostrar essa parte do corpo, por representar a sua parte mais suja e baixa.

---

<sup>36</sup> Disponível em [www.executiveplanet.com](http://www.executiveplanet.com) Acesso em 24/05/2012.

Os homens se levantam quando uma mulher entra na sala, todos se levantam quando novos convidados chegam a uma reunião social e quando uma pessoa de idade mais avançada ou de alto cargo entra ou sai da sala. Os colaboradores da Agro *International* contribuem e justificam:

Homem aperta as mãos, bem forte e demorado com outro homem. Quanto mais forte e demorado o aperto de mão, mais confiança e respeito eles tem. Para eles isso é importante. Quanto mais demorado, melhor o relacionamento. Se você tirar a mão logo, estará sendo extremamente mal educado. Isso porque eles gostam de apertar forte a mão e não apertam a mão com a mulher, a menos que a mulher estenda a mão primeiro. Se a mulher não estender a mão, o homem não vai estender a mão para a mulher. Eles respeitam essa parte de entre sexos.

O depoimento acima confirma novamente o alto Índice de Masculinidade e Alta Distância do Poder, explicados pelos autores Geert Hofstede e Edward Hall, presentes no Marco Teórico deste trabalho. Recordando o conceito dado por Tanure e Duarte (2006), que afirmam que quanto mais distintos forem os papéis sociais atribuídos ao homem e a mulher, mais masculina é a sociedade. As sociedades masculinas enaltecem valores como competitividade e agressividade, e as sociedades mais femininas valorizam atributos como a não diferença entre os papéis desempenhados por homens e mulheres, na empresa, na família e na sociedade em geral.

Outra característica marcante refere-se à distribuição de presentes. Se o negociador ocidental ou qualquer que seja a pessoa admirar algum objeto (quadro, escultura, etc.), o árabe poderá insistir para que aceite como presente e em muitos países, presentes são dados ou aceitos com as duas mãos e não são abertos na frente do doador. Havendo tal distinção em receber o presente, é importante retribuí-lo. Os árabes são reconhecidos por sua hospitalidade e generosidade, por isso será indelicado recusar convites para almoços, jantares, cafés, chás ou presentes. Normalmente, a troca de presentes pode caracterizar o início de um relacionamento pessoal.

Hierarquia e idade são fatores de *status* para os árabes. A marcante demanda, por parte dos árabes, em negociar com pessoas que tenham poder de decisão na empresa é outro ponto considerado fundamental para ser bem sucedido. Deve-se conhecer, acima de tudo, o processo de tomada de



decisão da outra parte para otimizar o processo de negociação. O Sr. Baki da *Agro International*, novamente esclarece:

Porque idade lá é algo um pouco mais sério do que no Brasil, mais novos respeitam mais velhos e isso é muito importante. Quando mais novo manda no mais velho é problema. No Brasil não teria problema o diretor ser mais novo, mas nos povos muçulmanos isso não costuma acontecer.

Segundo o CIBAL e a CCAB (2012), atualmente, a mulher goza de liberdade para a maior parte das atividades antes desempenhadas apenas por homens na maioria dos países árabes. As mulheres podem ocupar cargos de importância e também negociar. Como contraponto, durante as entrevistas, foi levantado o seguinte comentário com relação à maneira como a mulher é vista pelos gestores árabes:

Às vezes a gente fica até rindo de como os clientes tratam a Bia, ela manda e-mail para o cliente e ele responde somente para mim, com meu nome. Então é uma coisa assim, relacionamento homem e mulher. Essa diferença de entre-sexos é bastante marcante e sério para eles.

Novamente este depoimento vem ressaltar o alto Índice de Distância do Poder idealizado por Hofstede no quesito relacionamento homens x mulheres na sociedade árabe e também referente ao fator hierarquia. As sociedades com elevada distância do poder, respeitam muito a hierarquia e a palavra ou posição das pessoas mais velhas.

Outra característica importante é citada por Michael Alaby, diretor da Câmara de Comércio Árabe-Brasileira (2012), quando afirma que os árabes privilegiam um relacionamento de confiança antes de fazer negócios. “No começo, haverá um período marcado por gestos de amabilidade e atenção, que sempre devem ser retribuídos. Eles querem sentir se há interesse em ter uma amizade.” Alaby ainda argumenta que uma fase de aproximação pode levar algum tempo, dois meses aproximadamente, sem que o interesse comercial seja mencionado. “Durante esse tempo, o empresário passará por uma sucessão de almoços e jantares, planejados para que as famílias se conheçam.” Se a amizade fluir, pode até ser que o negociador árabe dê um beijo no rosto do futuro parceiro comercial. Trata-se de um cumprimento normal entre homens (não entre homens e

mulheres). Alaby completa “Respeitar e conhecer a cultura é uma forma de ser reconhecido como uma pessoa amável”.

O pensamento de Alaby confirma o fato da sociedade árabe ser voltada para o relacionamento, ou seja, que preza as relações interpessoais e a integração entre os indivíduos. A cultura árabe apresenta na classificação dos autores Hofstede e de Trompenaars uma baixa pontuação, pois é uma cultura que enfatiza o coletivismo, a reunião das pessoas em grupos fortes e coesos com lealdade inquestionável aos seus integrantes. Essa característica é bastante contrastante se comparada ao comportamento dos negociadores norte-americanos, que possuem um alto índice de individualismo na classificação de Hofstede. Os americanos são mais frios nos relacionamentos. O Quadro 5, elaborado pelo autor Paulo Finuras, presente no marco teórico deste trabalho, retrata bem as diferenças entre as sociedades coletivistas e as individualistas.

A Embaixada dos Emirados Árabes (2012), também afirma que os árabes possuem uma orientação mais coletivista que individualista. O processo decisório geralmente ocorre coletivamente, porém, com a palavra final dada pela pessoa de maior nível hierárquico, que deve ter sua autoridade respeitada.<sup>37</sup>

Cateora (2009) sugere que para se negociar com culturas diferentes, deve-se usar um instrumento chamado “Síntese das Dimensões da Cultura”. O autor argumenta que o padrão apresentado não é definitivo, e que nem todas as culturas se encaixam em todas as dimensões de modo preciso, mas que essa síntese pode ser útil em vários sentidos. Ela pode dar ao gestor, parâmetros de como analisar culturas orientadas para a informação e para o relacionamento. Ao se analisar cada aspecto do instrumento, tem-se uma melhor efetividade no processo de negociação.

---

<sup>37</sup> Disponível em <http://www.uae.org.br/Portugues/Negocios/defaultneg.htm> Acesso em 24/05/2012.

**QUADRO 11:** Síntese das Dimensões da cultura.

<b>Orientado para a Informação (OI)</b>	<b>Orientado para o Relacionamento (OR)</b>
Baixo Contexto	Alto Contexto
Individualismo	Coletivismo
Baixa distância do poder	Alta distância do poder
Suborno menos comum	Suborno mais comum
Baixa distância do Inglês	Alta distância do Inglês
Objetividade linguística	Pouca objetividade linguística
Tempo monocrônico	Tempo policrônico
Internet	Comunicação face a face
Primeiro Plano	Plano de fundo
Competição	Reduz custos de transação

**FONTE:** Cateora (2007).

Segundo Cateora (2007), autor do quadro “Dimensões da Cultura”, com uma frequência cada vez maior, os estudos estão revelando uma forte relação entre o alto e o baixo contextos de Hall e os índices de Individualismo/ Coletivismo e Distância do Poder de Hofstede. A análise do quadro acima, não necessariamente encaixará todas as características de uma determinada cultura em Orientada para Informação ou para o Relacionamento, mas auxiliará nas decisões a serem tomadas pelos gestores e no processo de negociação como um todo, tornando as operações comerciais mais efetivas.

A partir do quadro em questão, a pesquisadora promove a classificação do mercado árabe, objeto de estudo deste trabalho, embasada nos pensamentos de Hofstede, Hall e Trompenaars, descritos no Marco Teórico deste trabalho, bem como a utilização do quadro 3, que refere-se aos índices de Hofstede para classificação das culturas.

O primeiro ponto a ser observado, em relação ao mercado e a cultura árabe, é que se enquadram como cultura de alto contexto, segundo a teoria de Hall & Hall. Segundo Hall, “Nas culturas de alto contexto, as redes de informação são largas e as pessoas estão dispostas em relações muito próximas”. Cada um informa-se, na vida quotidiana, acerca de tudo o que pode dizer respeito às pessoas que aos seus olhos são importantes.

Além do pensamento da pesquisadora acerca desta classificação, Hall afirma, em suas obras, que a cultura árabe refere-se a uma cultura de alto contexto (HALL & HALL, apud GILLERT, 2001).

A próxima análise é feita com relação aos fatores Individualismo X Coletivismo, expostos no Marco Teórico deste trabalho com os pensamentos dos estudiosos Hofstede (2001) e Trompenaars (1993).

Trompenaars (1993) afirma que o individualismo é, principalmente, orientado para os objetivos próprios, e o coletivismo é mais orientado para os objetivos comuns. Tanure e Duarte (2006, p.196) caracterizam a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si, admitindo que as sociedades individualistas possuem ligações fracas entre as pessoas, onde “[...] cada um toma conta de si e do núcleo familiar mais próximo”. Já o coletivismo, caracteriza as sociedades nas quais os indivíduos são integrados desde crianças, participando de grupos coesos em que os interesses do grupo prevalecem sobre o indivíduo.

Na visão de Cateora e Grahan (2009, p. 98), “o Índice de Individualismo/ coletivismo (IDV) refere-se à preferência por um comportamento que promova o interesse próprio de uma pessoa”. As culturas que apresentam alta pontuação refletem a mentalidade do “eu” e tendem a recompensar e aceitar a iniciativa individual. Já as culturas de pontuação mais baixa, dão ênfase ao coletivismo, onde as pessoas reúnem-se em grupos fortes e coesos e apresentam lealdade inquestionável aos seus integrantes.

Segundo Hofstede (2001), o IDV – Índice de Individualismo X Coletivismo - dos Países árabes é de 38 pontos. Quanto mais alto o índice, maior o individualismo. E analisando novamente o quadro 3, do Marco Teórico deste trabalho, constata-se que os países árabes e o Brasil apresentam ambos 38 pontos, o que significa que estão mais próximos ao coletivismo que ao individualismo.

O terceiro ponto a classificar é o índice de distância do poder, que segundo Hofstede (2001) possui a sigla PDI. O PDI é classificado nas categorias alto ou baixo. Cateora (2009, p.98) diz que “o Índice de Distancia do Poder (PDI) mede a tolerância pela desigualdade de poder que existe entre superiores e subordinados, dentro de um sistema social. Conforme o quadro 3, considerando que os índices variam de 0 a 100, e que, quanto mais baixa a pontuação, mais igualitária é a cultura. Em contrapartida, quanto maior a pontuação, mais autoritária, os países árabes, receberam pontuação 80, o que significa um alto índice de autoritarismo. Isso se reflete nas entrevistas, quando é abordado o assunto hierarquia e relacionamento gestor-colaborador. O colaborador Baki admitiu que a idade é muito importante e que os mais novos respeitam os mais velhos. O diretor deve ser mais velho e os colaboradores devem obediência a este gestor.

Esse índice também inclui a distinção de sexos, que é bastante clara na cultura árabe.

A próxima categoria de análise refere-se ao Suborno mais comum X Suborno menos comum. Durante a pesquisa, os entrevistados não souberam responder à esta questão.

Cateora (2009) argumenta que os árabes aceitam presentes e gostam de recebê-los, o mesmo não acontece com suas esposas. Não é permitida a entrega de presentes para às esposas dos negociadores. Um presente pode significar desrespeito. Conforme descrito anteriormente, os árabes são reconhecidos por sua hospitalidade e generosidade, por isso será indelicado recusar convites para almoços, jantares, cafés, chás ou presentes. Normalmente, a troca de presentes pode caracterizar o início de um relacionamento pessoal. A pesquisadora acredita que o fato de trocarem presentes, não implica na ação concreta de suborno.

Em artigo escrito para o portal eletrônico Executiveplanet.com, Hodgson, Sano e Graham (2005) destacam que não se deve dar um presente na primeira vez que se encontrar com alguém de cultura árabe, isso pode ser interpretado como suborno: “Não faça parecer que você planejou dar o presente quando ficasse a sós com a pessoa. Isso causa má impressão, a menos que você conheça bem a pessoa”. Os autores ainda aconselham, para que nos relacionamentos menos pessoais, os presentes sejam dados na frente de outras pessoas. Isso indica que nessa cultura o suborno é menos comum.

Em relação à próxima classificação, como baixa distância do inglês e alta distância do inglês, segundo as entrevistas, o árabe prefere negociar no seu idioma, salvo algumas exceções. Na organização *Agro International*, por exemplo, existe uma pessoa que fala o idioma arábico, à disposição para as negociações.

Hofstede (2001) em seu livro “*Culture’s Consequences*” admite classificação 5 para os países árabes, considerando 0 para baixa distância do inglês, e 10 para alta distância do inglês. Isso significa que esses países encontram-se em situação mediana em comparação aos EUA, cujo índice é 0 e aos países da África, onde o índice é 10.

Quanto à objetividade linguística, próximo item do instrumento proposto, a pesquisadora acredita que os árabes estejam longe da baixa objetividade. Nas entrevistas foi evidenciado por duas vezes, tanto no depoimento de Gestor do Frigorífico Mathias, quanto no depoimento do Sr. Baki, que o que é acordado com os árabes é cumprido, e que eles não aceitam outras explicações para mudanças de preços ou prazos de entregas, sendo bem enfáticos naquilo que querem.

Em contraponto, quando se vai a fundo ao conceito de linguística objetiva, nota-se que os países árabes têm certas diferenças no modo de escrever e falar, que podem atrapalhar um pouco os negócios, se o inglês, ou outra língua mais universal não forem utilizados. A Linguística, segundo Chomsky (2005) se fundamenta em dois princípios: o empirismo e a objetividade. A linguística é empírica porque trabalha com dados verificáveis por meio de observação e é objetiva porque examina a língua de forma independente, livre de preconceitos sociais ou culturais associados a uma visão leiga da linguagem.

A próxima classificação gira em torno do tempo monocrômico e tempo policrômico. Conforme já comentado no Marco Teórico deste trabalho, Hall define monocronismo, como o ato de efetuar uma atividade de cada vez, sendo a organização do tempo sequencial, onde cada atividade deve ser planejada de forma independente, com agendas e prazos sendo respeitados ao máximo e os indivíduos tomando as medidas necessárias para proteger seu tempo e espaço e ter privacidade em seu trabalho.

O policronismo consiste, portanto, no fato de cumprir várias ações e tarefas ao mesmo tempo, privilegiando a oportunidade das ocasiões e a flexibilidade. A organização do tempo é algo menos valorizado, onde problemas e decisões podem ser revistos e a exatidão e cumprimento dos prazos é relativa.

Cateora (2009), baseado nas obras de Hall, classifica a cultura árabe como “Tempo P”, ou seja, policrômico. Ele admite que a cultura norte americana é mais limitada pelo tempo do que a cultura do Oriente Médio e da América Latina. O autor ainda admite que, enquanto o “tempo é dinheiro” para o norte-americano, para outras culturas, o tempo é algo para se saborear, não para se gastar. O tempo policrômico é mais predominante nas culturas de alto contexto, onde a conclusão de uma transação humana tem maior importância que uma agenda e é caracterizada pela ocorrência simultânea de várias coisas, além de um grande envolvimento com as pessoas. O autor ainda comenta que o norte-americano tem que se adequar a visão de tempo e horário do saudita para que haja um relacionamento harmonioso. Sendo assim, pode-se classificar a cultura árabe como policrômica com relação ao tempo.

O próximo ponto para a classificação é Comunicação via Internet x Comunicação face a face. Segundo Hall (1979 apud Cateora, 2009, p. 101), a comunicação verbal, não importa quão imprecisa ela seja mais explícita. Mas boa parte da comunicação nos negócios depende das mensagens implícitas, que não são verbalizadas. “Em algumas culturas, as mensagens são explícitas, as palavras transmitem maior parte da informação. Em outras

culturas, há menos informação na parte verbal da mensagem, já que maior parte dela está no contexto.” A comunicação em culturas de alto contexto, segundo Hall, depende bastante dos aspectos contextuais (quem diz, quando diz e como diz) ou não verbais da comunicação, enquanto uma cultura de baixo contexto depende mais de uma comunicação explícita e expressa verbalmente. A internet é considerada algo bastante impessoal em se tratando de estilo de comunicação. Há outro fator limitante ao uso, que é o fato de as traduções não serem tão nítidas quanto às mensagens originais.

Por ser uma cultura de alto contexto, que preza pelos relacionamentos, a cultura árabe pode ser classificada como mais adepta da comunicação face a face, não eliminando, logicamente, a sua habilidade de comunicação via internet.

A próxima dimensão a ser analisada trata-se das culturas focadas no primeiro plano, ou focadas no plano de fundo, que é o mesmo que se falar em curto e longo prazo. As culturas focadas no primeiro plano são as mais imediatistas e as focadas no plano de fundo são as que preservam os relacionamentos e se focam no longo prazo.

Essa dimensão explica como cada cultura lida com o passado, presente e futuro. Segundo TANURE e DUARTE (2006), a orientação de longo prazo promove a adoção de determinados comportamentos como perseverança e austeridade, voltados para recompensas futuras. A orientação de curto prazo se apoia em comportamentos como respeito à tradição, ao cumprimento das obrigações sociais, à dignidade e ao autorrespeito do ser humano, além do prestígio relacionado ao passado e ao presente. Como as pesquisas de Hofstede e Hall não foram tão a fundo, a maioria dos países não apresenta esse índice, mas segundo Tanure e Duarte, (2006, p.196) “as culturas asiáticas como China (118), Taiwan (87), Japão (80) e Coreia (75) aparecem como as culturas mais orientadas ao longo prazo.” Estas apresentam no entender de Hofstede (2001), as maiores pontuações. Quanto às culturas brasileira e norte americana, os mesmos autores dizem ter índices 65 e 29, respectivamente, o que faz com que se considerem culturas mais voltadas ao curto prazo. Infelizmente a cultura árabe não aparece no quadro de Hofstede, mas baseado na explicação dos autores supracitados, a pesquisadora acredita que essa cultura seja voltada ao longo prazo.

O último aspecto a ser analisado pelo instrumento proposto é a Competição x Redução de custos de transação, que nada mais é que o Índice de Aversão à Incerteza (UAI) de Hofstede.

Conforme citado no Marco Teórico deste trabalho, na visão dos autores Tanure e Duarte (2006), este índice “[...] diz respeito ao modo como

membros de determinada cultura se sentem ameaçados por situações desconhecidas ou com incertezas relacionadas ao futuro.” Na Classificação de Hofstede, quanto mais próximo de 100 estiver o índice, maior a necessidade de controlar as incertezas. Desta forma, o árabe, que tem pontuação 68 (vide quadro 3) é considerado mais controlador das incertezas, portanto, menos competitivo. O árabe prefere se resguardar e preservar os relacionamentos sólidos do que se aventurar em algo que não conhecem. Isso pode ser entendido pelo modo tradicional que essa cultura tem de se portar diante das autoridades, da ênfase na religião e do respeito pelos costumes e pelos mais velhos.

Após verificação dos resultados nos quesitos apresentados pelo instrumento, a pesquisadora constata que a cultura árabe é mais voltada aos relacionamentos do que à informação.

Em relação a esse instrumento, Cateora (2009) explica que o padrão apresentado não é definitivo, visto que nem todas as culturas se encaixam em todas as dimensões de cultura de modo preciso. Do ponto de vista gerencial, o aspecto mais útil dessa síntese de diferenças culturais é que ela sempre permite ao gestor, fazer previsões sobre as culturas que não lhe são familiares.

#### **4.6 Diferenças nos modelos de gestão entre árabes e brasileiros**

O tamanho da empresa, seus proprietários, a responsabilidade de prestar contas perante o público, e seus valores culturais que determinam a proeminência do *status* e da posição, combinam-se para influenciar a estrutura da autoridade na empresa (Hui, Au e Fock, 2004, p. 46).

Como abordado anteriormente, existem diferenças entre uma cultura e outra, nos modos de agir, pensar, negociar, nas crenças, usos, costumes e valores. E quando se trata do modelo de gestão, os países possuem diferentes formas de resolver problemas, lidar com a diversidade, tratar um colaborador, fechar um negócio, entre outros aspectos relacionados ao processo gerencial.

Nas entrevistas podem-se verificar as diferenças mais marcantes entre os gestores árabes e os brasileiros, sendo que os diretores brasileiros foram considerados mais amigáveis que os árabes.

Em um dos depoimentos, foi colocada que a diferença de idade é levada muito em conta pelos árabes, enquanto que no Brasil ou até mesmo nos Estados Unidos, um diretor pode ser mais novo que o seu subordinado,



o que não geraria maiores conflitos. Os árabes já não utilizam esse formato em se tratando da gestão. Já a formalidade é maior entre os árabes e americanos do que entre os árabes e os brasileiros. O operacional da *trading company* admite:

Eu acho que diretor brasileiro é muito mais próximo, amigável. Você pode criar amizade mais facilmente do que com um diretor árabe. Um diretor árabe tenta manter aquela postura de diretor, e de importante. A idade é importante, mais novo respeita o mais velho. Cargo mais baixo respeita mais alto, isso é automático, brasileiro também faz isso, mas acho que lá é muito mais seguido, mais rigoroso. Lá a idade é um pouco mais sério, mais novos respeitam mais velhos e isso é muito importante. Quando mais novo manda no mais velho é problema. No Brasil não teria problema o diretor ser mais novo.

Outro ponto importante, é que a cultura árabe difere muito da brasileira quando se trata de importar modelos estrangeiros de gestão. O Brasil, conforme descrito no item 2.2.6 do Marco Teórico deste trabalho, tem o costume de considerar que para ser bom, deve utilizar modelos estrangeiros, principalmente o norte-americano e o europeu. Isso é trazido principalmente a partir das raízes históricas, culturais, econômicas e institucionais do país (Caldas, 2007). Já a sociedade árabe é bem mais conservadora, resguardando sua cultura e modo de gestão e principalmente acreditando que seu modelo seja bom o suficiente para o suprimento de suas necessidades.

Cateora (2007) afirma que não importa quanto um profissional esteja preparado, ao abordar um mercado estrangeiro, sempre ocorre certo grau de choque cultural quando há diferenças no nível de contato, na ênfase nas comunicações, no ritmo e na formalidade das empresas estrangeiras. Os padrões éticos diferem substancialmente entre as diferentes culturas, o mesmo acontecendo com os rituais, como em interações de vendas e negociações.

Esse pensamento complementa as ideias de Tanure (2005) e Kanter (1996), conforme exposto no marco teórico deste trabalho, de que o profissional, ao lidar com culturas diversas tem que ter conhecimento, experiência e equilíbrio emocional, para lidar de forma ética e coerente com as diferenças e obter sucesso em seus empreendimentos.

#### 4.7 Processo de abate de frangos

Para melhor entendimento de como acontece o Abate *Halal*, fez-se necessário, primeiramente, conhecer como acontece um abate de frangos de forma geral, em linha de produção. Para isso, várias fontes bibliográficas e documentais foram consultadas a fim de apresentar esse procedimento de uma forma resumida.

Primeiramente as aves passam por um processo de jejum pré-abate, que tem como objetivo proporcionar a obtenção da carne de aves de forma eficiente e saudável garantindo produtos de boa qualidade. O jejum deve ser iniciado ainda no aviário para diminuir o conteúdo gastrointestinal e, conseqüentemente, a incidência de contaminação durante o processamento na indústria, pelo rompimento do intestino do frango (ALBINO & TAVERNARI, 2008).

Logo após, ocorre o manejo de apanha e transporte, que é uma das etapas mais importantes do processo do abate como um todo, pois influencia na qualidade final da carcaça. A exposição das aves ao estresse físico e mental gera perdas expressivas devido a fraturas e hematomas que podem ocorrer durante o manuseio. O próximo passo é colocá-las em caixas ou engradados plásticos resistentes e exclusivos para a operação de transporte. Em cada caixa são acondicionadas aproximadamente de oito a 10 aves, dependendo do tamanho e peso de cada uma.

Em geral é realizada uma Inspeção *ante-mortem* por um Médico Veterinário do Serviço de Inspeção Oficial na plataforma de recepção da empresa, momentos antes do abate. Este exame consiste em uma avaliação visual e documental das aves (BRASIL, 1998).

Ao chegarem ao estabelecimento de abate, as aves geralmente seguem para uma área de descanso, onde aguardam até o momento do abate. O tamanho da área de descanso deve ser adequado à velocidade e a logística do abate (BRASIL, 1998).

Na maioria dos frigoríficos que abatem aves, existe o processo de insensibilização, que geralmente é feito em tanques com água, utilizando um choque elétrico de média voltagem. Segundo o MAPA (2012)<sup>38</sup> esse método é denominado eletronarcose por imersão, que é feita em um líquido, geralmente salmoura, cuja amperagem, voltagem e frequência devem ser

---

<sup>38</sup> Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/animal/mercado-interno/producao/abate> acesso em 21/05/2012.

monitoradas e registradas por equipamento específico e regulados de acordo com a espécie, tamanho, peso das aves e pela extensão da cuba de imersão. O tempo em que as aves permanecem penduradas antes de serem insensibilizadas é de extrema importância, pois influencia no escoamento do sangue para a cabeça, facilitando a sangria, além de mantê-las calmas no momento do atordoamento. Esse tempo deve ser de no mínimo 40 a 60 segundos (BERAQUET, 1994).

A insensibilização das aves tem como principal função evitar o sofrimento e a dor desnecessária no momento do abate, promovendo uma rápida perda de consciência. O animal deverá estar inconsciente até o momento da morte (ALBINO & TAVERNARI, 2008).

O MAPA – Ministério da Agricultura, por meio da IN nº 03 de 17 de janeiro de 2000, regulamentou o chamado “Abate Humanitário” que tem por finalidade assegurar o bem-estar animal desde a recepção até a sangria (BRASIL, 2012)<sup>39</sup>.

Em 2001, o Médico Veterinário e Professor da UNESP, Roberto de Oliveira Roça, escreveu para a Revista TeC Carnes, de Campinas que “o abate humanitário pode ser definido como o conjunto de procedimentos técnicos e científicos que garantem o bem-estar dos animais, desde o embarque na propriedade rural, até a operação de sangria no matadouro-frigorífico.” O essencial é que o abate de animais seja realizado sem sofrimentos desnecessários e que a sangria seja eficiente. As condições humanitárias não devem prevalecer somente no ato de abater e sim nos momentos precedentes ao abate (Gracey & Collins, 1992).

A sangria consiste na incisão dos grandes vasos sanguíneos do pescoço com conseqüente escoamento do sangue do animal, o que provoca a sua morte. Segundo os autores Albino e Tavernari (2008) a insensibilização não deve promover a morte em nenhuma hipótese, sendo a sangria, o único procedimento que deverá causar a morte efetiva do animal.

O tempo entre a insensibilização e a sangria das aves não deverá ser superior a 12 segundos, a fim de evitar que as aves retomem a consciência e a sensibilidade (BRASIL, 1998). O processo então segue com a escaldagem e a depenagem das aves, seguido da evisceração. As operações seguintes consistem na oclusão da cloaca, corte abdominal e a retirada do pescoço e traqueia, que geralmente são feitas manualmente ou com equipamentos específicos para cada uma dessas finalidades. Após esses procedimentos, as aves seguem para o processo de embalagem.

---

<sup>39</sup>Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/animal/mercado-interno/producao/abate>, acesso 21/06/2012

#### 4.8 Características do abate *Halal*

Segundo o Prof. Dr. Michel Sleiman<sup>40</sup>, *halal* origina-se da raiz *ħall* – desatar, desemaranhar, fazer alto, deter, jogar, bater pé firme, appear-se. Outra acepção do verbo *ħalla*, *yħillu* é ser lícito, permitido, ser permissível, sair do estado sacro, perder a cor, descobrir-se, distinguir-se. Assim, a partir desse verbo, tem-se a palavra *ħallala*, que quer dizer dissolver, rescindir, anular, exonerar, legitimar, autorizar, declarar lícito ou permitido, ou considerar lícito. Em árabe, *halāl* significa coisa lícita, lícito, permitido, legítimo. Dessa forma, essa unidade lexical, de origem árabe, incorpora-se ao léxico português, mas não está dicionarizada em português.

Para a Cibal *Halal* (2012), que é a Central Islâmica no Brasil, *Halal* significa lícito, que é o mesmo que permitido, autorizado (permitido ao consumo humano, legal). Os alimentos *Halal* são aqueles cujo consumo é permitido por Deus. No Sagrado Alcorão, Deus ordena aos muçulmanos e a toda a humanidade comer apenas alimentos *Halal*. *Halal* também é a base de tudo que é lícito, na política, no social, nos atos praticados (conduta), na justiça, nas vestimentas, nas finanças, entre outros. É o resultado de um sistema de produção que busca criar mecanismos que contribuam com a saúde humana, criando equilíbrio sustentável em todo seu processo.<sup>41</sup> O depoimento de um dos entrevistados nesta pesquisa, na *trading company*, clarifica:

*Halal* é um tipo de abate que quando ele mata frango, por exemplo, tem que ser bem rápido para poder não passar tóxico do frango para a carne, então o que é que eles fazem, eles têm que cortar a cabeça do frango, eles fazem isso com a faca, tem que ser bem instantâneo para não passar a parte de tóxico para a carne, a carne fica limpa, é isso que eles entendem.

---

<sup>40</sup> Professor de Língua e Literatura Árabe, do Departamento de Línguas Orientais, da Universidade de São Paulo – USP. Informações baseadas em CORRIENTE, Federico. *Diccionario Árabe-Español*. 3ª edición. Barcelona: Herder, 1991 e no artigo de Maria de Lourdes Lima – Empréstimos, Estrangeirismos e Neologismos na Terminologia da Tecnologia de Carnes - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciência Humanas – USP.

<sup>41</sup> Informações retiradas do Manual Halal da Cibal – Central Islâmica no Brasil, também disponível em [WWW.cibalhalal.com.br/br/o-que-e-halal/halal](http://WWW.cibalhalal.com.br/br/o-que-e-halal/halal) acesso em 16/05/2012.

O mesmo entrevistado, de nome Baki, que é de origem muçulmana, mas não praticante e natural do Uzbequistão, explica melhor, quando indagado a respeito do que seria o tóxico, ao qual se refere em seu depoimento:

Quando o frango é abatido, frango libera um tóxico dentro da carne, eles entendem que quando abate é *Halal*, esse tóxico não vai passar para a carne e carne vem mais limpa. Então essa parte é da saúde e saúde é muito importante para eles. Mas do lado religioso, isso tem uma importância porque para o Islã, o abate *Halal* é permitido para comer, é chamado abate lícito, uma carne limpa, de acordo com eles.

Outra palavra característica do vocabulário Islâmico é o *Haram*. *Haram* é o mesmo que ilícito, proibido, impuro, ilegal. Alimentos e bebidas *Haram* são absolutamente proibidos por Deus. Comer *Haram* é proibido para todos os muçulmanos. O entrevistado Baki novamente esclarece:

O Oriente Médio, onde tem religião muçulmana eles precisam comer *Halal*. O contrário do *Halal* é *Haram*. *Haram* é ilícito, uma coisa que não pode comer porque é proibido pela religião. *Haram* é do muçulmano, contrário do *Halal*. Não é *Halal*, é *Haram*.

O Islamismo, religião seguida por milhões de pessoas pelo mundo, como já exposto em capítulos anteriores, impõe aos seus seguidores algumas restrições e este trabalho apresenta particularmente as restrições quanto à alimentação. Apenas alimentos obtidos de acordo com as leis do Alcorão podem ser consumidos. Esses alimentos permitidos chamam-se *Halal* (SAVAGLIA apud FERREIRA, 2010).

Segundo o Núcleo de Desenvolvimento do Conceito e Sistema *Halal* do Brasil, pertencente a Central Islâmica Brasileira de Alimentos Halal (CIBAL HALAL, 2012) os alimentos e insumos proibidos pela religião muçulmana são:

- a) Carne de suíno e seus derivados (gelatinas, culturas de fermentação, queratina, etc.);
- b) Animais abatidos de forma imprópria ou mortos antes do abate;

- c) Animais abatidos com invocação de outro nome que não seja de Deus;
- d) Nenhuma forma de sangue e seus derivados;
- e) Gelatina de origem bovina que por sua vez não foram abatidos conforme a jurisprudência Islâmica;
- f) Alimentos industrializados que contenham ingredientes elaborados com etanol;
- g) Bebidas alcoólicas;
- h) Corante (ácido carminico, cochinha);
- i) Coalho e fermento de origem animal que por sua vez não foram abatidos conforme jurisprudência Islâmica;
- j) Leveduras de cervejarias;
- k) L-Citeína extraída de cabelo humano;
- l) L-Citeína de penas de aves que por sua vez não foram abatidos conforme jurisprudência Islâmica;
- m) Aromas que utilizam o álcool (etanol) e gordura animal (Suíno) como solvente ou transportador;
- n) Soro de leite proveniente de laticínios que utilizam coalho animal;
- o) Molho de soja fermentado (líquido e pó);
- p) Embalagens plásticas biodegradáveis que utilizam gelatina suína.

Segundo a CIBAL HALAL (2012), os animais proibidos por essa religião são Porcos, cachorros e seus semelhantes; Animais que possuem longas presas (dentes), tais como tigres, elefantes, macacos, etc.; pássaros predadores como o águia, falcão, animais pestilentos como ratos, centopeias, escorpiões e semelhantes; criaturas ou insetos que são consideradas repulsivas como as moscas, vermes, lesmas, baratas etc; répteis como crocodilos, cobras, etc. e animais ou aves que se alimentem de carniça.

A partir de dados obtidos pela FAMBRAS – Federação das Associações Muçulmanas do Brasil (2012), o abate *Halal* deve ser executado em separado do não *Halal*, cumprindo as seguintes condições:

- a) Os animais, para serem abatidos, devem ser saudáveis e aprovados pelas autoridades sanitárias competentes.

- b) O animal, para ser abatido, deverá estar em perfeitas condições físicas (vivo).
- c) O abate será executado somente por muçulmano mentalmente sadio e que entenda, totalmente, o fundamento das regras e das condições relacionadas com o abate de animais no Islã.
- d) O abate será feito com intenção e o sangrador estará bem ciente de sua ação.
- e) A frase “*Em nome de Alá,, o mais Bondoso, o mais Misericordioso*” tem de ser invocada imediatamente antes do abate.
- f) Os equipamentos e os utensílios utilizados no abate Halal serão exclusivos para esse tipo de degola.
- g) A faca do abate deverá ser afiada.
- h) A sangria deverá ser feita apenas uma vez. A “ação cortante” do abate é permitida já que as facas do abate não são descoladas do animal durante o abate, procurando minorar-se o sofrimento infringido.
- i) O ato do abate cortará a traqueia, o esôfago e ambas as artérias e a veia jugular para apressar o sangramento e a morte do animal.
- j) O esgotamento do sangue deverá ser espontâneo e completo.
- k) O inspetor muçulmano treinado será indicado e terá responsabilidade de checar se os animais são abatidos corretamente de acordo com as leis.
- l) A ave abatida somente poderá ser escaldada, após a confirmação da morte pelo abate Halal.

Abaixo pode se ver a foto demonstrativa de como deve ser a degola da ave, seguindo os preceitos da religião e as instruções dadas pela FAMBRAS.

**FIGURA 6:** Foto ilustrativa para degola de aves.



**FONTE:** FAMBRAS, 2012<sup>42</sup>

De acordo com Savaglia (apud FERREIRA, 2010), para que o abate produza frangos considerados *Halal*, os animais não poderão ter sido alimentados com proteínas de origem animal, não podem estar com sede no momento do abate e nem ter feito o uso de hormônios de crescimento durante sua produção. Conforme depoimento do Sr. Baki, *trader* da empresa *Agro International*:

O Interessante é que a Arábia Saudita é o país destaque, é o centro do Islã e o centro dos negócios. E eles exigem que a ração do frango que seja *green fat*, somente feita com vegetais, 100% vegetal. Isso é importante para eles. Se frango não foi alimentado com ração vegetal, eles não podem comprar, e não compram. Então tem que ter também esse comprovante para Arábia Saudita.

Outras exigências deverão também ser cumpridas, como rótulos escritos em árabe contendo o nome do produto, nome do embalador, país de origem, lista de ingredientes utilizados na produção, instruções ao consumidor e data de validade. O mercado islâmico também exige que as embalagens não sejam fabricadas com material impuro de acordo com as leis islâmicas e os produtos deverão sempre ficar separados de produtos não-halal (ZEIDAN et. al, 2008).

---

<sup>42</sup> Disponível em <http://www.cibalhalal.com.br/br/abate.html>. Acesso em 24/05/2012.



Segundo FERREIRA (2010), no abate *Halal* a insensibilização é proibida, porque reduz a quantidade de sangue escoado da carcaça, e o sangue é considerado *Haram*. Contudo, atualmente, muitos mercados têm permitido a insensibilização, por facilitar o manejo e manter as aves quietas durante a sangria.

No Brasil, a legislação permite que os animais sejam abatidos sem prévia insensibilização, somente para atender mercados importadores, cujos preceitos religiosos assim exigem (BRASIL, 1998).

O processo de abate *Halal* exige um sangrador, que é a pessoa encarregada de abater a ave. O sangrador deverá ser um muçumano que já tenha atingido a puberdade, deve ser saudável e criado dentro dos costumes muçulmanos. Durante a sangria, ele deverá pronunciar o nome de Alá ou fazer uma oração que contenha o nome de Alá (ASSAKAWA et. al., 2009).

No Brasil, esse procedimento é feito por uma pessoa credenciada pela organização CIBAL. Esse sangrador tem que ser praticante da religião muçulmana. O Sr. Baki novamente esclarece:

Tem que ser uma pessoa educada com esse tipo de abate e tem que estar presente, a pessoa que já foi treinada, essa pessoa tem que estar presente e geralmente eles mandam essa pessoa para a planta e essa pessoa vai fazendo o abate, um por um, cortando a cabeça do frango. Tem que estar olhando para a Meca, e tem procedimentos detalhados: tem que estar voltado para a Meca, cortando cabeça e tem que sangrar bem. Tudo faz parte do *Halal*.

O sangrador pode ser de origem brasileira, ou seja, morar no Brasil. Apenas o Egito exige que o sangrador seja de lá, e geralmente, para cada abate destinado a esse país, vem uma comitiva, especialmente para o evento. Quando ocorre um abate egípcio, os valores de transportes, estadia e alimentação da comitiva ficam por conta da empresa que vende, ou seja, a que realiza o abate. O gestor do frigorífico, ao ser indagado sobre a procedência do sangrador, e se existem profissionais disponíveis no mercado, admite:

Tem bastante sim, tem até uns que moram aqui em Jaraguá, que já faziam esse tipo de serviço pelo Cibal ou até por outro instituto e acabaram ficando por aqui. Acabaram casando e ficando por aqui. Mas o

sangrador tem que estar ligado ao Instituto *Halal* para poder certificar que o abate foi feito dentro dos conformes.

Um fator de bastante relevância para operações comerciais deste tipo é a exigência do Certificado *Halal*, que é emitido pela FAMBRAS, federação criada para orientar os produtores e vendedores de carne para os países de religião muçulmana. Esta federação encontra-se devidamente autorizada pelas autoridades islâmicas competentes, sendo reconhecida e aceita em todos os países islâmicos ou habitados por fiéis muçulmanos. Hoje, o Certificado *Halal* é emitido em São Paulo. Devido a logística ser onerosa, a *trading company* possui uma empresa parceira que faz a emissão deste certificado para cada carga. A assistente de logística, Beatriz, colaboradora da *trading* pesquisada, esclarece:

Na verdade é um carimbo, um carimbo que eles colocam no verso do documento. E se não tiver esse carimbo, eles não aceitam a carga, a carga não pode nem ser retirada. Alguns clientes pedem a legalização em São Paulo, no Consulado Árabe, como forma de comprovar que a carga está certa, que não tem problemas e que foi produzida dentro do formato *Halal*. Essas certificações no caso, vão junto com a carga são feitas por pessoas que são muçulmanas mesmo, são nascidas, e testemunham reconhecendo, tudo direitinho assim.

Quando a empresa inicia as operações de compra e venda com o mercado árabe, para que a empresa possa executar o abate dentro das exigências deste mercado, é necessária uma mudança no *lay out* da fábrica, na área de produção, mais especificamente. Essa modificação demanda custos, pois devem ser adequadas a essa atividade tanto o espaço quanto os equipamentos. É necessário haver uma esteira maior para que o processo de sangria da ave seja efetivo. Ao ser indagado sobre esse processo e os custos que o envolveram na época em que iniciaram os negócios com esse mercado, o gestor do frigorífico admitiu:

Eu acho que teve certo custo, não é da minha época na verdade, mas acho que custou alguma coisa sim. Tiveram que mudar toda a linha de abate para atender a exigência deles. Pra poder dar espaço e assim a gente pode exportar.

O gestor ainda confirmou que essa mudança foi necessária para atender ao mercado e que valeu a pena, mesmo considerando que a exportação não seja um dos produtos mais rentáveis hoje em dia. E complementou, advertindo, que o mercado interno vale mais a pena, mas como trabalham com o segmento de exportação, infelizmente, são obrigados a exportar para que toda a produção possa ser colocada no mercado. A pessoa do operacional da *trading company* esclareceu:

O abate *Halal* é feito manual e o normal é na mão. Então a parte de sangramento demora um pouquinho, necessita de uma esteira maior para o frango poder ficar mais tempo sangrando. O frango leva um “choquinho” antes para que ele fique tonto e se torne um abate mais humano. O *Halal* exige que esse abate não seja desumano. A pessoa que está fazendo o abate sabe disso, então talvez um aumento de esteira de produção. E também tem que ser um ambiente mais escuro.

Cury (2000, p.386) define arranjo físico como “a adequação dos diversos postos de trabalho, nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas.” Já Chinelato Filho (1987, p.86) afirma que “uma boa disposição de móveis e equipamentos faculta maior eficiência aos fluxos de trabalho e uma melhoria na própria aparência do local.” Ambos os autores discutem em suas obras a importância de se adequar *lay-outs* e processos produtivos de acordo com exigências do mercado, processo produtivo de um produto e conforto das pessoas.

O depoimento acima constata que a *trading company*, apesar de não estar diariamente na linha de produção, entende que é necessária a adequação da linha de produção com a mudança de *lay out* e termina por explicar, até de maneira mais detalhada, os motivos pelos quais essa adequação precisa ser feita. A empresa que deseja trabalhar com o abate *Halal*, tem que ter flexibilidade para entender o processo e fazer as mudanças necessárias.

Se as empresas não se adéquam às exigências do mercado com o qual estão operando, a possibilidade de se fechar negócios diminui significativamente, podendo chegar à nulidade. Durante as entrevistas, foi exposto o caso de uma empresa chilena, que não quis realizar o abate segundo os procedimentos requeridos pelo mercado árabe. A gestão da *Agro International* admitiu:

Nós temos, por exemplo, um caso, numa empresa chilena, onde eles sabem que abate não é feito como tinha que ser feito, então os árabes, cada vez que você oferece produtos dessa empresa do Chile, eles falam – “hum, eu acho que não...” - não confiam. [...] na verdade na cultura do árabe, meio *Halal* não existe, ou é *Halal* ou não é *Halal*, não tem meio termo, é preto ou branco. A empresa perde a competitividade por não conseguir fazer o *Halal* como o árabe quer. Então se o chileno diz: “podemos fazer meio *Halal*”, o árabe já diz: - “Não, obrigado!”. É a mesma coisa que um médico falar – “vamos fazer meia consulta?”

O pessoal do operacional complementou, enfatizando o problema cultural e a falta de flexibilidade da empresa chilena:

É uma questão de cultura entre o Chile e o Oriente Médio. O Chile entende uma coisa do *Halal* e o *Halal* é outra coisa. Então há um conflito aí que e gente não consegue resolver. É um pensamento contra o outro. Esse daqui não é de interesse, porque para empresa é *Halal*, mas para os Árabes, não é, é meio *Halal*. E a empresa produtora acredita piamente naquilo, diz que é *Halal* e se você fala alguma coisa ele diz, “está indo contra a minha empresa, o que é isso?”. Então o próprio cliente fica com uma má imagem da empresa. O cliente que conhece a situação, não confia e não quer comprar.

Esse depoimento mostra claramente o que se chama de eficiência, eficácia e efetividade nas relações comerciais e de produção das empresas. Esses conceitos serão expostos e explicados mais adiante neste trabalho.

## 4.9 Orientações organizacionais

Os primeiros estudiosos a se preocuparem com a capacitação dos gestores em nível gerencial foram Taylor (1970) e Fayol (1950). Esses autores acreditavam que o gestor deveria ser selecionado no mercado e não passar por um processo de treinamento ou aprendizagem internamente, ou seja, o gestor deveria ser encontrado pronto. Com relação às habilidades gerenciais, essas consistiam apenas na capacidade de assumir responsabilidades e na habilidade de lidar com colaboradores para que estes somente seguissem as regras da organização. O treinamento nada mais era que um processo de adestramento dos subordinados das tarefas já conhecidas pela gestão.

Gulick e Urwick (1943) já tinham uma visão um pouco diferente. Admitiam o treinamento como possível de ser aprendido em curto espaço de tempo, via cursos de curta duração, onde o profissional deveria ter ideias compatíveis aos valores organizacionais.

A partir de Elton Mayo, e a Escola das Relações Humanas, os profissionais de Administração começaram a se preocupar mais com o relacionamento entre o nível gerencial e o nível operacional. Os programas de treinamento, a partir de então, começaram a ser considerados com enfoque na mudança de comportamento e incorporação de valores organizacionais.

Com a ampliação e internacionalização das organizações, fez-se necessária a profissionalização de sua administração. Para Galbraith (1973) o treinamento é direcionado para o gerente, que é tido como elemento multiplicador e reforçador dos valores organizacionais. O treinamento assume papel de instrumento para a internalização dos valores, crenças, usos, costumes e comportamentos organizacionais, bem como a instrução sobre a maneira de se lidar com diferentes situações dentro da empresa.

No intuito de realizar de forma eficiente o abate *Halal*, as empresas que trabalham com esse tipo de técnica, preocupam-se em orientar seus colaboradores para que o processo seja feito da maneira mais adequada possível, e principalmente, para que esse processo com todas as suas peculiaridades seja respeitado e realizado de forma séria e comprometida.

Nas entrevistas, ao serem questionadas sobre como ocorrem essas orientações organizacionais, as empresas responderam de forma diferenciada. Constatou-se que a *trading company* trata o assunto de maneira mais minuciosa do que o frigorífico. A *trading* acredita ser muito importante a realização de treinamentos e citou modelos executados por grandes empresas catarinenses como Sadia e Seara:

Nós somos uma empresa pequena, mas eu já trabalhei em empresa grande, onde você consegue ver uma orientação maior, treinamentos bem grandes para quem trabalha com esses mercados. Importante desse treinamento é aprender cultura árabe e cultura muçulmana, antes de começar a trabalhar com esses mercados.

O Sr. Baki, da *Agro Internacional*, ainda complementou com relato de sua experiência em empresas maiores, quando da visita de clientes árabes e as orientações dadas aos colaboradores pela gestão. Neste caso, os colaboradores que teriam maior contato participando de reuniões ou compromissos com os visitantes, recebiam as orientações. E explicitou o seguinte pensamento:

Quando houve a visita do cliente árabe, eles, os colaboradores, sempre participavam das reuniões aprendendo. E o *trader* passava as orientações para assistentes, explicando a política, como tem que trabalhar e o tipo de postura. Tentam orientar. Na maioria dos casos, no Brasil, por exemplo, a pessoa, o estagiário, entra nas empresas grandes e tem que fazer determinado mercado. “Caiu assim, do céu”. Você não sabe nada sobre esse mercado, nada dessa cultura, mas você tem que fazer esse mercado. Então a pessoa tem que começar a aprender e quem está responsável por esse mercado naquele momento, tenta orientar.

Já para o frigorífico, o processo de orientação é algo bastante natural e a gestão defende que os colaboradores simplesmente entendem as diferenças e sabem que o processo tem que ser feito dessa maneira:

Eles entendem, e sabem que tem que ser assim. A gente tem até a opção de manter aqui um sangrador muçulmano, 100% do tempo. Estamos estudando isso. Mas esse processo é normal, e o pessoal já está bem habituado. Não acredito que necessite de grandes treinamentos.

Consegue-se com essas duas visões distintas, perceber como as orientações e os treinamentos acerca dos processos são diferentemente encaradas pelas empresas em questão. A questão psicossocial de Kanaane (1999), que trata do sistema de comunicação e interação dos envolvidos dentro da cultura organizacional, é claramente evidenciada na diferença de comportamentos das duas organizações quando se trata das orientações para o sucesso do negócio.

O pensamento de Ouchi (1986) quando compara o modelo japonês com o americano dizendo que “na América quase não há fundos para desenvolver conhecimento sobre como dirigir e organizar as pessoas no trabalho” é também confirmado pelo comportamento do frigorífico no quesito orientação das pessoas.

A cultura organizacional também difere bastante de uma empresa para outra e conseqüentemente as orientações passadas aos trabalhadores sofrem influência. Algumas empresas acreditam que o treinamento seja imprescindível para determinadas situações. Outras, já acham o treinamento somente importante. Esta situação confirma o pensamento de Lacombe (2006) quando define cultura organizacional como o conjunto de valores vigentes numa organização, e que determinam comportamentos, atitudes e que determinam o seu futuro. O que pode ser crucial para o sucesso de uma organização, pode não ser tão relevante para outra.

#### **4.10 Pontos fortes e fracos no relacionamento com os árabes e no negócio**

Como toda relação, seja ela uma relação formal ou informal, existem pontos a serem analisados como negativos ou positivos, fortes ou fracos. Nesta pesquisa, os participantes foram questionados acerca destes pontos, dando enfoque principal no relacionamento com os clientes e no mercado árabe, em específico.

Na visão da *trading company*, a empresa que trabalha com o Abate *Halal* possui um diferencial se comparada com outras. O árabe precisa confiar plenamente em quem faz negócios com ele. As empresas brasileiras, entretanto, são vistas como empresas sérias e comprometidas com o processo. Além disso, a carne *Halal* é um produto de alta rentabilidade e muito importante para essa empresa em especial:

O mercado paga bem. O mercado leva bastante volume. No mercado de frango, se você não estiver vendendo para o Oriente Médio, você não consegue

sobreviver, por que não consegue vender para outros mercados e ganhar o mesmo tanto que ganharia se estivesse vendendo para o Oriente Médio. E o mercado paga bem, exige essas coisas e as empresas estão cada vez mais atendendo abate *Halal*. Assim, quanto mais essas exigências são respeitadas, mais as empresas do Oriente Médio confiam e compram de você.

Já o frigorífico tem uma visão diferente:

Como eu te falei, não tenho contato direto com os clientes. A *trading* tem mais, mas o povo árabe é assim, se você tiver que alterar alguma coisa durante, no meio do processo, no Brasil você até consegue, agora com o árabe é muito difícil. O que você acordou da primeira vez, tem que ser até o final. Se tiver que mudar alguma coisa, somente com a autorização deles. Qualquer coisinha que você tiver que alterar, eles vão te pedir um desconto.

Essa observação retrata a formalidade nos negócios e a cultura de pedir o desconto, conforme abordado no item anterior. Em contrapartida, o ponto positivo é o fato de cumprirem aquilo que prometem ou o que negociam, independente de contrato por escrito. Os árabes entendem também quando acontece algum problema involuntário à vontade da empresa, e que por isso não seria factível de descontos. Diferentemente do brasileiro, não de forma generalizada, o árabe não volta atrás naquilo que foi acordado. Portanto, como ponto positivo do relacionamento, o frigorífico complementou:

Um dos pontos é o fato do deslocamento da produção por não se destinar inteiramente ao mercado nacional. E eles são muito corretos, o que tu combinaste com eles, será feito. Se o valor acordado foi cem mil reais, é cem mil reais que tu vai receber, nem mais, nem menos, a não ser que você descumpriu algum acordo. O Brasileiro já é diferente. Os árabes pechinham até o momento de fechar, mas depois não há mais discussão, pagam e pronto.



O negócio em si apresenta mais pontos fortes do que o relacionamento propriamente dito. Ao ser indagado a respeito da importância de se ter um relacionamento adequado com os países em questão, o gestor do frigorífico analisou de forma positiva para a empresa, dando o seguinte parecer:

É importante porque primeiro a exportação sempre agrega credibilidade à empresa. Ela é bem melhor vista do que se só vendesse para mercado nacional e depende muito do produto. E a questão nossa do pato, especificamente, quem mais consome é a comunidade árabe. O pato não é o carro chefe no mercado nacional, mas lá na Europa e nos Emirados Árabes o pato é bem visto, é um produto que é destinado para aquele mercado, quando a gente exporta para o Japão, na verdade, estamos exportando para consumo da comunidade árabe que vive no Japão. A gente exporta para Angola, mas é para a comunidade árabe que vive em Angola. Então é um produto bem segmentado. A gente busca mais esses mercados para dar mais credibilidade à empresa e isso acaba ajudando no mercado interno.

Ao analisar essa resposta, comprova-se que a comunidade árabe, especialmente a de origem muçulmana é realmente bastante representativa no mundo (vide Figura 5). Hoje a taxa de fertilidade<sup>43</sup> na Arábia Saudita é de 2,31 filhos por mulher e nos Emirados Árabes é de 2,40 filhos por mulher. Países como Alemanha, Japão, Itália, Grécia, Polônia, Rússia, entre outros, possuem taxa de fertilidade de 1 filho por mulher por ano. No Brasil e Estados Unidos essa taxa está em 2 filhos por mulher por ano.

Quanto maior a taxa de fertilidade, maior é a possibilidade de crescimento populacional. Se a taxa de fertilidade de determinado país está abaixo de 2,1, significa que esse povo está começando a entrar em declínio e que essa cultura pode, nos próximos 50 anos, deixar de existir.

A comunidade árabe, especialmente de religião muçulmana, tem característica migratória. Hoje estas pessoas estão procurando diversos

---

<sup>43</sup> Número médio de crianças que nasceriam por mulher se todas as mulheres viverem até o fim da idade fértil e derem à luz crianças de acordo com a taxa de fecundidade média para cada idade. Essa mensuração é feita anualmente. Disponível em <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=sa&v=31&l=pt> acesso em 26/05/2012.

países para trabalhar e se encontram em grande número nos Estados Unidos, Europa e Brasil.<sup>44</sup> Deste modo, a exportação de carnes oriundas do abate *Halal*, pode atender não só aos países sujeitos deste trabalho, mas também a população muçulmana que se encontra em diversos lugares do mundo.

A *trading company* ressaltou que o principal ponto fraco ocorre em relação ao processo de certificação da mercadoria, para envio aos países compradores. O mercado em questão exige que todo o carregamento seja certificado, como já explanado anteriormente. A emissão desses certificados torna-se onerosa à empresa e por vezes trabalhosa, sendo imprescindível o apoio de parcerias estratégicas para a efetividade dessa ação. A *trading* possui uma assessoria em São Paulo, que cuida diretamente desse assunto com a embaixada árabe. Tudo tem que ser muito bem planejado para que não se corram riscos de perder prazos de embarque das mercadorias. A assistente de logística da *trading* confirma:

Se não tiver esse carimbo, eles não aceitam a carga, a carga não pode nem ser retirada. E aí a gente vai ter custos para liberar para poder mandar para outro lugar. Porque trazer de volta, fica inviável, por conta dos custos. Então, na negociação, o cliente já deve avisar se vai precisar dessa legalização, porque o preço aumenta. Cada legalização é, no mínimo, R\$ 4000,00.

No caso desta certificação, que custa R\$ 180,00 por folha no processo, além de toda a documentação exigida pelo governo brasileiro para embarque de alimentos, os colaboradores da *trading* confirmam que existe uma adequação ao que o mercado árabe exige, e que a empresa tem que se adaptar a isso, senão, perderá negócios.

Após analisados os resultados das entrevistas e da realização das pesquisas documentais e bibliográficas, a pesquisadora acredita que a prática do Abate *Halal* seja uma estratégia bem sucedida para a maioria das empresas brasileiras que trabalham no ramo de alimentos.

Percebem-se diferentes sentimentos das empresas escolhidas para a pesquisa, em relação a este negócio, sendo que possuem diferentes visões e posicionamentos.

---

<sup>44</sup> Dados obtidos em artigo publicado pela Folha On Line em 2009. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/foalha/mundo/ult94u635437.shtml>. Acesso em 26/05/2012.

Para a *trading company*, executar o abate Halal e ter relações com o mercado árabe é condição fundamental para o negócio ser bem sucedido e gerar lucro. Durante a entrevista a gestão da empresa trading admite que sem a presença do mercado árabe nos negócios, a empresa não sobreviveria e que as empresas, cada vez mais, querem ter o mercado árabe no seu portfólio de clientes, propondo-se a fazer as adequações em linha de produção e *staff* para alcance deste objetivo.

Já para o frigorífico, o relacionamento e as exportações para o mercado árabe é condição para garantir a venda da produção mensal, uma visão diferente do negócio. O gestor do frigorífico argumenta:

O nosso carro chefe é o mercado nacional. Mas sim, hoje vale a pena ter negócios com os árabes. Apesar da exportação não ser um dos produtos mais rentáveis, já foi mais, mas ainda vale a pena. O mercado interno tá valendo mais a pena, mas ele não absorve toda a produção. Somos obrigados a exportar para dar conta de vender toda a produção.

O gestor comercial da Copagril, cooperativa paranaense que trabalha com abate de aves para mercado interno e externo, José Lima, em entrevista para a Revista Avicultura do Paraná, em 2010, admite que “Ao escolher realizar o Abate Halal, abrimos nossos horizontes e criamos mais alternativas de mercado, ampliando as possibilidades de negócio”.

Com o depoimento dos representantes das empresas objeto da pesquisa e com a opinião do gestor José Lima da Copagril, constata-se que a realização deste tipo de abate e os resultados que o mesmo pode trazer em termos de lucro, rentabilidade e viabilidade são de diferente relevância para cada uma das empresas pesquisadas.

Ao término das entrevistas e com base na ideia exposta no parágrafo anterior, a pesquisadora conseguiu visualizar, dentro dos processos comerciais e de produção das duas empresas, a importância da interculturalidade para as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade.

Oliveira (1996) esclarece os conceitos. A eficiência tem relação direta com a ideia de salvaguardar a base estrutural do ambiente, ou seja, minimizar riscos. Já a eficácia tem a ver mais diretamente com a noção de espírito empreendedor, no sentido de estar à frente dos processos que envolvem o ambiente onde a organização está inserida. Mais do que ser eficiente, a ideia de eficácia propõe uma ampliação de resultados, no aproveitamento do máximo de questões disponíveis no ambiente. Já a

efetividade diz respeito a uma dimensão de sustentabilidade, ou eco-desenvolvimento, isto é, produzir o máximo de resultados sem desgastar a base estrutural, possibilitando assim, resultados positivos ao longo do tempo.

O quadro abaixo, elaborado pelo mesmo autor, descreve as principais características de eficiência, eficácia e efetividade.

**QUADRO 12:** Eficiência, Eficácia e Efetividade.

<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>EFICÁCIA</b>	<b>EFETIVIDADE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer as coisas de maneira adequada;</li> <li>• Resolver problemas;</li> <li>• Salvar os recursos aplicados</li> <li>• Cumprir o seu dever;</li> <li>• Reduzir os custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer as coisas certas;</li> <li>• Produzir alternativas criativas;</li> <li>• Maximizar a utilização dos recursos</li> <li>• Obter resultados;</li> <li>• Aumentar o lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter-se no ambiente;</li> <li>• Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente)</li> </ul>

**FONTE:** OLIVEIRA (1996, p. 36).

As empresas pesquisadas, ambas entendem que devem agir com efetividade em suas operações comerciais com o mercado árabe, para que os negócios sejam sempre sustentáveis.. Para cada empresa, o significado das operações com o mercado árabe é diferente, mas as duas agem com a efetividade relativa ao seu grau de envolvimento com os clientes, seja no processo de relacionamento e negociação, ou no processo de produção.

Além disso, pode-se associar tal comportamento ao que Ouchi (1986) preconiza na sua Teoria Z, que as empresas ocidentais estão tendo sucesso, inspirando-se nos princípios da cultura japonesa, trabalhando aspectos das culturas societárias, para incrementar elos sociais no ambiente produtivo e aumentar os resultados finais.

Resgatando o que Porter (1986) considera como as três estratégias competitivas a serem consideradas por uma empresa para o processo de internacionalização, presentes no Marco Teórico deste trabalho, a pesquisadora acredita que as duas empresas conciliam as estratégias de Liderança no custo total, com a diferenciação e a focalização.

A liderança no custo se dá a partir do mercado de aves brasileiro ser extremamente competitivo no cenário mundial e, como Porter mesmo menciona, “os recursos para a formação dessas vantagens de custo advêm da economia de escala, da tecnologia patenteada e de possíveis fontes privilegiadas de matérias-primas”.

Já a diferenciação, que segundo Porter (1986) diz respeito à vantagem competitiva, ligada à disponibilização de um produto diferenciado, que além de prover singularidade à atuação da empresa em seu mercado, também favorece a obtenção de preços maiores em comparação à média da sua indústria, corresponde a maneira como os negócios são realizados com o mercado árabe, o fato das empresas brasileiras estarem abertas e realizarem o abate Halal com comprometimento e seriedade.

E finalmente, a focalização, que diz respeito à especialização da empresa em algum segmento ou segmentos de mercado, em detrimento de uma abordagem mais generalista. As duas empresas são focadas, e especial a Trading Company, que monitora e administra o relacionamento cliente x fábrica, para que os negócios aconteçam de maneira efetiva.

Relembrando o pensamento do autor Robbins (2010), exposto no marco teórico deste trabalho, sobre as sete características que capturam a essência da cultura em uma organização, dando ênfase principalmente à orientação para os resultados como sendo “o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance” pode-se concluir, entretanto, que ambas as empresas estão orientadas para os resultados, cada qual a seu modo e com o seu papel na participação do negócio.

As empresas enfatizam a importância do relacionamento de forma adequada com os clientes, tanto na prospecção, envolvendo a iniciação das negociações, quanto no decorrer das transações e no fechamento do negócio em si. Além disso, a gestão sabe da importância e tem a preocupação de realizar o abate *Halal*, dentro das exigências dos clientes muçulmanos, com a degola específica das aves destinadas a esse mercado e com a presença do sangrador de origem muçulmana, em sinal de respeito e de reverência à maneira como os procedimentos são exigidos. As empresas se preocupam também, em adequar sua linha de produção, mudando o *layout* das esteiras

para melhor executarem o procedimento de abate. A questão da documentação, que necessita de cuidados especiais para que os embarques saiam na data acordada, além dos valores a serem pagos, é também levada a sério pelas organizações pesquisadas. A questão do treinamento é algo mais enfatizado pela *trading company* do que pelo frigorífico, mas em sua medida, as duas organizações se preocupam com a orientação das pessoas para as exigências do mercado em questão.

O respeito aos cuidados citados acima se deve ao posicionamento da gestão das empresas com relação aos meios utilizados durante a operação para alcance das metas e resultados finais. Entretanto, nota-se, que a empresa *Agro International* está mais envolvida com o negócio em si e mais orientada para os resultados do que o frigorífico, até pelo fato do mercado árabe ser o principal pilar de sustentação para sua existência e manutenção. O cuidado especial da gestão com as operações e o envolvimento dos funcionários desta empresa com o mercado em questão e com a efetividade nas atividades desempenhadas demonstram claramente essa orientação.

## 5. CONCLUSÕES

Com a ascensão das empresas de Classe Mundial, as culturas têm cada vez mais se misturado através de relacionamentos, da imigração, da expatriação e até mesmo pelo uso da Internet, mas principalmente, nos negócios. Em se tratando de negócios internacionais, a adaptação de produtos e serviços às exigências de mercados específicos é condição primária para o sucesso. As nações dependem umas das outras e estão ligadas por uma rede complexa de relacionamentos que demandam a preocupação de cada uma delas em se adequar a costumes, crenças e estilos de diversos povos, simultaneamente, para poderem simplesmente conviver.

A cultura é a identidade de um povo em relação a seu modo de pensar, agir e se comportar diante das situações cotidianas, além de estar presente no cenário organizacional, que foi elemento base para a confecção deste trabalho.

A partir do aporte teórico do autor Stephen Robbins foram realizadas as pesquisas de campo que tiveram como base a seguinte pergunta estruturante: *Que características culturais, presentes nos estilos gerenciais e de produção das organizações Agro Internacional e Frigorífico Mathias, contribuem para que essas empresas sejam orientadas para os resultados?* A seguir, são apresentadas as conclusões elucidando como cada objetivo proposto foi alcançado.

O primeiro objetivo específico deste trabalho - *Diagnosticar diferenças nos aspectos culturais na comercialização de carnes para o mercado árabe* - foi alcançado com base na exposição dos detalhes acerca da cultura árabe, presentes nos países objetos desta pesquisa, Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita. Os países em questão são os principais clientes das empresas entrevistadas: *Agro Internacional* e *Frigorífico Mathias*. Neste momento, a pesquisadora, com base nas fontes bibliográficas e documentais e nas respostas às entrevistas semiestruturadas, não disfarçadas, pôde identificar aspectos como, detalhes a respeito do surgimento desta cultura na história, sua localização no Oriente Médio, a importância da religião islâmica pertencente à maioria da população que habita esses dois países; o comportamento dos atores sociais árabes no ambiente de negócios, bem como a classificação dessa cultura, com base nos pensamentos dos estudiosos Geert Hofstede, Fons Trompenaars e Edward Hall.

Essa classificação foi realizada pela pesquisadora, a partir do instrumento proposto pelos autores Philip Cateora e John Graham (2009), denominado “Síntese das Dimensões da Cultura”. O instrumento serve de base para o gestor que deseja negociar com determinada sociedade, procurando valorizar os aspectos culturais inerentes ao seu povo. Pelo instrumento, a pesquisadora promoveu a classificação da cultura árabe, como orientada para os relacionamentos. A partir dos critérios analisados, a pesquisadora concluiu que a cultura árabe pode ser classificada como voltada ao relacionamento e não à informação. Tal classificação se dá pelo fato desta sociedade ser de alto contexto, coletivista, autoritária e com maior distância do poder. E também menos propensa a receber subornos, com alta distância do inglês, de linguística não objetiva, policrônica, com preferência pela comunicação face a face, devido a importâncias que dão aos relacionamentos. Além de ser focada no longo prazo, mais controladora, com maior aversão às incertezas e, portanto, menos competitiva.

Tratando-se ainda do primeiro objetivo específico, a pesquisadora relacionou a forma como é realizado um abate de frango comum, conforme a cultura brasileira, em comparação a forma como é executado o mesmo abate para países árabes, praticantes da religião islâmica. As diferenças mais marcantes se caracterizam pelo processo manual de abate, exigindo que uma pessoa de origem muçulmana esteja na execução desta tarefa. O sangrador deve seguir alguns procedimentos de acordo com a religião, que é condição primordial, para emissão de um certificado por órgão competente, de que o abate foi realizado de acordo com as exigências, autorizando assim os embarques dessa mercadoria. Esse processo, além de envolver especial atenção às exigências do mercado, exige um comprometimento das empresas produtoras envolvidas, para que tudo aconteça da melhor forma, e não haja transtornos em decorrência da não adequação do procedimento em linha de produção e do aspecto burocrático do negócio.

A emissão do certificado Halal é de suma importância, além de essencial para a concretização das operações.

Em seguida a pesquisadora constatou que quando se trata de gestão, os povos de diversos países possuem comportamentos diferenciados, em se fazendo um comparativo entre Brasil e os Países Árabes. Os Países árabes têm pouca semelhança com estilo de gestão brasileiro, mas quase nenhuma, em relação ao estilo norte-americano e europeu, que ainda ditam a maneira de gerir de países menos informados, acerca de técnicas e conceitos de gestão atuais. Os árabes dão bastante ênfase a autoridade, além de exaltarem a importância das pessoas mais velhas e com mais experiência de vida e mais tempo de cargo, diferentemente de culturas que admitem



pessoas mais novas no comando de operações de negócios tendo sujeitos mais velhos como subordinados.

Com relação ao alcance do segundo objetivo específico - Identificar os pontos fracos/ fortes relacionados à gestão intercultural e processos produtivos para o mercado árabe, particularmente, para os países Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita - foi constatado que, na visão da *Trading Company*, o relacionamento com o mercado árabe bem como a comercialização das aves, são de suma importância para garantir o negócio. A pesquisadora percebeu, durante as entrevistas, uma motivação intensa quando esse assunto foi tratado. Executar o abate *Halal*, na visão desta organização, é condição fundamental para ela se manter no mercado e ainda ter lucros. A organização imaginava ou era baseada no pressuposto de que as empresas brasileiras produtoras de aves querem ter os países árabes em seu portfólio de clientes e executar o abate *Halal*, por conta da seriedade que os mesmos têm nas operações, e pelo fato deste mercado ser extremamente rentável.

Já para o frigorífico, executar o abate *Halal* e ter relacionamento com o mercado árabe é uma maneira de destinar a produção mensal e fazer com que o negócio sobreviva. Nota-se, entretanto uma diferença no entendimento das organizações acerca do negócio.

Para as empresas produtoras, o abate *Halal* exige mudanças internas, na estrutura da linha de produção, como as relacionadas ao *lay-out*, para que o processo ocorra conforme as exigências do mercado. No Frigorífico foi necessário o aumento da esteira de processamento para que o frango pudesse sangrar por mais tempo, além de ter que haver um espaço especial, mais escuro e silencioso, para que o sangrador pudesse executar o abate manualmente, proferindo as suas orações conforme demanda a sua religião. Essa alteração de *lay-out* gerou certo custo e foi interpretado na época pelo Frigorífico, como um ponto negativo.

O fato de ter que trazer para cada abate um sangrador credenciado pela CIBAL HALAL, e neste caso, fazer o pagamento de sua estadia para a execução das tarefas, caracteriza-se também como uma adequação não positiva à empresa.

Constata-se, a partir dessa análise que os pontos que são positivos para uma empresa, não necessariamente são positivos para a outra, dando resposta ao segundo objetivo específico desta pesquisa.

Embora essas organizações tenham nitidamente visões diferenciadas do negócio, ambas se enquadram na análise de Porter, no que diz respeito às três estratégias competitivas a serem consideradas por uma

empresa, para o processo de internacionalização, que são: liderança no custo total, a diferenciação e a focalização.

O aspecto de liderança no custo existe, partindo-se do pressuposto, que o mercado de aves brasileiro é extremamente competitivo no cenário mundial e que se ambas as empresas não tivessem como atributo o preço compatível com o que o mercado quer pagar, não estariam no negócio. A diferenciação diz respeito à vantagem competitiva, ligada à disponibilização de um produto diferenciado para determinado mercado e que neste caso, corresponde à maneira como os negócios são realizados com o mercado árabe, por ambas as empresas estando abertas aos procedimentos exigidos pelo mercado e realizando abate Halal com comprometimento e seriedade. Já a focalização é evidenciada a partir da especialização da empresa neste segmento de mercado.

A pesquisadora alcançou o terceiro objetivo específico desta pesquisa - *Situar a relevância da interculturalidade para as dimensões de eficácia, eficiência e de efetividade nas relações comerciais de organizações originárias de culturas diversas* - ao constatar que ambas as empresas entendem que devem agir com efetividade em suas operações comerciais com o mercado árabe, para que os negócios sejam sempre sustentáveis. Embora, como já citado, o significado das operações com o mercado árabe seja diferente para as duas empresas, ambas agem com a efetividade relativa ao seu grau de envolvimento com os clientes, seja no processo de relacionamento e negociação, ou no processo de produção. Essa ideia pode ser comprovada a partir do depoimento de um dos entrevistados, ao comentar sobre o comportamento de uma empresa chilena que admitia fazer o abate *Halal* dentro das exigências, mas que efetivamente, o que faziam não era um abate *Halal* na visão dos árabes e até mesmo da *trading company*. O entrevistado argumentou que os clientes não confiavam na operação e, por isso, preferiam não comprar, caracterizando a eficiência, mas não a efetividade das operações desta empresa.

Atendendo ao objetivo geral da pesquisa, que trata da orientação para os resultados, baseado no pensamento do autor Stephen Robbins, como sendo um dos fatores determinantes que capturam a essência da cultura em uma organização, constatou-se que as duas empresas são orientadas para os resultados e que promovem, de forma harmônica e balanceada, o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas na organização. A gestão das duas empresas, cada uma a seu modo, estão comprometidas com o alcance dos resultados, promovendo orientações organizacionais para as pessoas que trabalham diretamente com o cliente, e

para aquelas que estão na linha de produção, motivando os funcionários a entenderem a importância e a se comprometerem com o negócio.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, L. F. T.; TAVERNARI, F. C. **Produção e manejo de frangos de corte**. Viçosa, MG, 2008.

ALEM, Ana C. CAVALCANTI, Carlos E. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras**: Algumas Reflexões. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, dez/2005 43-76.

ALMEIDA, Gustavo O.; ZOUAIN, Deborah M. **Culture Free a Valores Específicos**: A Importância do Contexto Cultural na Gestão Internacional. IN: VIII SIEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012. Rio de Janeiro.

ALVES, Sérgio. **A Multidimensionalidade nas Organizações Empresariais**: Proposta de um Modelo Analítico. RAC – Revista da Administração Contemporânea. Vol. 8, n.2, abr/jun/2004, 71-93.

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

ASIA TURISMO. **Países, Fotos e Informações. Mapa região árabe**. Disponível em [www.asia-turismo.com](http://www.asia-turismo.com). Acesso em 25 de maio de/2012.

ASSAKAWA, E.; SILVA, R. A. M.; CONSTANTINO, C.; TARSITANO, M. A.; ZANCANELA, V.; CARDOSO, T. A. B. C.; FONSECA, N. A. N.; BRIDI, A. M. **Avaliação da carne de frangos abatidos pelo método halal**. Anais do XVIII EAIC 30 de setembro a dois de outubro de 2009.

ATAÍDE, Yara D. et al. Revista da FAEEBA: **Educação e pluralidade cultural**. Revista da FAEEBA / Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação I – v. 1, n. 1 (jan./jun., 1992) - Salvador: UNEB, 1992-

AVEWORLD. Portal da Avicultura Brasileira. **Produção de Frango Brasileira**. Disponível em [www.aveworld.com.br](http://www.aveworld.com.br). Acesso em 19 de maio de 2012.

BARBOSA, Livia. **Gerência Intercultural**. Revista da ESPM. São Paulo, vol. 14, ano 13, n. 5, p. 30-35, set/ out 2007.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: Liderança e cooperação no mundo Competitivo**/Thomas S. Bateman e Scott A. Snell, revisão técnica de Carlos Tasso Eira DeAquino, José antônio Ulhôa Cintra Ferreira. São Paulo. McGraw-Hill, 2007.

BERAQUET, N. J. Abate e evisceração. In: **Abate e processamento de frangos**. Campinas: Fundação APINCO de Ciência e Tecnologia Avícolas, 1994. p. 19-24.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. DCI/DIPOA. Portaria nº. 210, de 10 de novembro de 1998. Aprova o Regulamento Técnico da Inspeção Tecnológica e Higiênico Sanitária da Carne de Aves. **Diário Oficial da União**, Brasília 26 de novembro de 1998, Seção 1, p. 226.

BROWN, John S. HAGEL III, John. **A Grande Mudança**. Harvard Business Review Press, Jul/2009, disponível em <http://www.hbrbr.com.br/materia/grande-mudanca>, acesso em 06/05/2012.

CASTRO, Cláudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CATEORA, Philip; GRAHAM, John. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CCAB – Câmara de Comércio Árabe Brasileira. **Dados Gerais Arábia Saudita**. Disponível em <http://www.ccab.org.br/infobiz-online/br/dados-gerais/arabia-saudita.aspx>. Acesso em 23 de maio de 2012.

CCAB – Câmara de Comércio Árabe Brasileira. **Dados Gerais Emirados Árabes**. Disponível em <http://www.ccab.org.br/infobiz-online/br/dados-gerais/emirados-arabes-unidos.aspx>. Acesso em 23 de maio de 2012.

CCAB – Camara de Comércio Árabe Brasileira. Informações sobre os países árabes – Cultura. Disponível em <http://www.ccab.org.br/infobiz-online/br/cultura/paises-arabes.aspx>. Acesso em 23 de maio de 2012.

CEDI. Centro de Estudos e Divulgação do Islam. **O que significa o Islam?** Disponível em <http://www.islam.com.br/islam/compreendo/compreendo2.htm> Acesso em 23 de maio de 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHILD, John. *Theorizing about organizations cross-nationally*. *Advances in Comparative International Management*, v.13. p. 27-75, 1999.

CHILENATO FILHO, João. **O & M Integrado à Informática**. Rio de Janeiro: Editora S/A, 1987.

CIBAL HALAL - Central Islâmica Brasileira de Alimentos Halal. **O que é Abate Halal?** Disponível em <http://www.cibalhalal.com.br/o-que-e-halal/halal.html>, Acesso em 19 de maio de 2012.

CIBAL HALAL - Central Islâmica Brasileira de Alimentos Halal. **O que é Haram?** <http://www.cibalhalal.com.br/br/o-que-e-halal/o-que-e-haram.html>. Acesso em 19 de maio de 2012.

CORRIENTE, Federico. *Diccionario Árabe-Español*. 3ª edición. Barcelona: Herder, 1991

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRUZ JUNIOR, João B. **Cultura Gerencial**. Oficinas de Gestão. Florianópolis. Disponível em [http://www.oficinascad.ufsc.br/wp/?page\\_id=27](http://www.oficinascad.ufsc.br/wp/?page_id=27), acesso em 06/05/2012.

CUNHA, Fawzia O. B. **Véus sobre a Rua Halfeld: um estudo de caso sobre as mulheres muçulmanas da mesquita de Juiz de Fora**, Dissertação de Mestrado em Ciência da Religião. Universidade Federal de Juiz de Fora, 145f. Juiz de Fora, 2006.

CURY, Antony. **Organização & Métodos: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

D'IRIBARNE, Philippe. *La logique d'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. France: Editions du Seuil, 1983.

DAFT. Richard L. **Organizações: Teorias e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DANTAS, Marcelo, FREITAS, Maria E. **O Estrangeiro e o novo grupo**. RAE – Revista de Administração de Empresas. Vol 51, n. 6, Nov/dez/2011, 601-608. São Paulo.

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

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUMMOND, Virginia. **Gestão Intercultural**. Conexão Newsletter Fundação Dom Cabral, São Paulo, Ano 6, n. 40, 2011.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

EXECUTIVE PLANET. **Your guide to Saudi Arabia**: Nicholas Fitzraymond Parkerto. Disponível em [http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Saudi\\_Arabia](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Saudi_Arabia). Acesso em 24 de maio de 2012.

FAMBRAS – Federação das Associações Muçulmanas no Brasil. **Abate Halal**. Disponível em <http://www.cibalhalal.com.br/br/abate.html>. Acesso em 24 de maio de 2012.

FARIA, José H. MENEGHETTI, Francis K. **Burocracia como Organização, Poder e Controle**. RAE – Revista de Administração de Empresas. 2011, vol.51, n.5, pp. 424-439.

FERREIRA, A. Antônio. REIS, Ana C.F. e PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Ivani. **A Influência da distância cultural na escolha do IDE adequado no processo de internacionalização das empresas**: uma visão teórica. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 147-169, jan/abr. 2011.

FERREIRA, Vanessa F. **Fluxograma do abate de aves e avaliação da absorção de água em carcaças de frango**, Dissertação de Mestrado em Medicina Veterinária. Universidade Federal de Goiás, 168f. Jataí, 2010.

FINURAS, Paulo. **Gestão Intercultural**: pessoas e carreiras na era da globalização. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas Brasileiras. *Rev. adm. empres.* [online]. 2000, vol.40, n.3, pp. 18-25. ISSN 0034-7590.

GALBRAITH, J. **Designing complex organizations**. Reading Mass. Addison-Wesley. Co. 1973.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Empresa Cosmopolita**. Harvard Business Review Press, Maio/ 2011, disponível em



<http://www.hbrbr.com.br/materia/empresa-cosmopolita>, acesso em 06/05/2012.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**; tradução Suely Sonoe Murai Cuccio; revisão técnica Carlos Tasso Eira De Aquino. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILLERT, Anne. **Mochila Pedagógica**. Conselho da Europa e Comissão Européia, Humana Global: 2001. (série Aprendizagem Intercultural).

GODOY, Arilda S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. FGV-SP. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.35, n.3, p. 20-29, maio/jun, 1995.

GONZÁLEZ, Arelis, MEJIÁ, Yanire, NAVA, Misleida. **Capital intelectual: El recurso más valioso**. Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. Eumed Libros, disponível em <http://www.eumed.net/libros/2012a/1159/index.htm>, acesso em 06/05/2012.

GRACEY, J.F., COLLINS, D.S. Humane Slaughter. In:\_\_\_ Meat hygiene. London: Baillière Tindall, 1992. p.143-167.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação de riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

HALL, Edward.T. (1976). **Beyond Culture**, New York: Doubleday, 1976.

HERSKOVITZ, Melvin. **Man and his works**. New York: Alfred A. Knopf, 1952.

HITT, Micheal A. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOGSON, James D. SANO, Yoshiro. GRAHAM, John L. *Doing business with the New Japan*, (Boulder, CO: Rowan and Littlefield, 2000); Michele Archer “Form Nose Hair to Networking, a World of advice”, USA Today, July, 11, 2005, p. B5.

HOSFTEDE, Geert. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANTER, Rosabeth M. **A Ascensão da Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

KATZ, D., KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

KEEGAN, Warren J. (2002). *Global marketing management*. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.

KLUCKHOHN, F. R. & STRODTBECK, F.L.: *Variations in value orientations*. Westport, CT: Greenwood, 1961.

KNOMO, S., COX, T. **Diverse identities in organizations**. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. Handbook of Organization Studies. London : Sage, 1996.

KOVACS, Érica Piros. MORAES, Walter, F. A., OLIVEIRA, Brigitte, R. B. **Características da Localização no Processo de Internacionalização de Empresas**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 4, jul/ago/ 2011, 320-335.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

LARAIA, Roque B. **Cultura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, Maria de L. **Empréstimos, Estrangeirismos e Neologismos na Terminologia da Tecnologia de Carnes**, Revista Estudos Linguísticos – GEL – UNESP. São Paulo, 37 (1): 47-54, jan.-abr. 2008.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1971

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

MERNISSI, Fátima. **El harén político** – el profeta y las mujeres. Madrid: Ed. Del Oriente y Del Mediterráneo, 1987.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ ABRASCO, 1996.

MINTZBERG, H. **Structure in fives**: designing effective organizations. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1983.

MONTENEGRO, Silvia M. Discursos e contradiscursos: o olhar da mídia sobre o Islã no Brasil. In **MANA – Estudos de Antropologia Social**, vol. 8, n-1, 2002.

MOTTA, Fernando C. P.. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1995.

MOURA, G. **Estados Unidos e América Latina**. São Paulo: Contexto, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da Administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. Ed. Atlas. São Paulo, 1996.

OUCHI, William. **Teoria Z:** como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Nobel, 1986.

PACE, Enzo. Sociologia do Islã – fenômenos religiosos e lógicas sociais. Petrópolis: Vozes, 2005.

PALACIOS, Tomás Manuel; SOUSA, José Manuel. **Estratégias de Marketing Internacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

PAYNE, R. L.; PUGH, D. S. *Organization structure and climate.* In: DUNNETE, M. *Handbook of industrial and organization psychology.* Chicago: Rand McNally, 1976.

PELLICCIA, Rolando. **Administrar as diferenças dá resultado.** Harvard Business Review. Fev/2011. Disponível em <http://www.hbrbr.com.br/materia/administrar-diferencas-da-resultados>, acesso em 06/05/2012.

PETTIGREW, A.M. **The politics of organizational decision-making.** Londres: Tavistock, 1973.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESTES MOTTA, E. C. **Organização e Poder:** empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

REVISTA VEJA, **Assassinato em nome de Alá.** 19/09/2001, p. 80-85.

REZENDE, S. F. L. *Interdependence and internationalization process of MNC's: uniformity, direction and rhythm.* In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. p. 278.

ROBBINS, Stephen. **Administração:** Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROÇA, Roberto O. - **Abate humanitário: manejo ante-mortem,** Revista TeC Carnes  
Campinas, SP, v.3, n.1, p.7-12, 2001  
<http://www.comciencia.br/teccarnes/artigos.htm>

ROESCH, Sylvia M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABBEN, Andréa. **Gestão Intercultural.** Revista da ESPM. São Paulo, vol. 18, ano 14, n. 1, p. 72-75, jan/ fev 2009.

SARAVIA, João Henrique. **Gestão Intercultural:** a experiência dos executivos brasileiros no México, Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas, 180f. Rio de Janeiro, 2010.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SEBRAE SC, Serviço de Apoio às pequenas e micro empresas de Santa Catarina. Disponível em <[WWW.sebrae-sc.com.br](http://WWW.sebrae-sc.com.br)>. Acesso em 29 de maio de 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **A Administração de Hoje.** IN: Teorias da Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

SIMON, Hebert A. **Comportamento administrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

STAL, Eva. **A mudança na estratégia internacional da Marcopolo.** Revista da ESPM. São Paulo, vol. 14, ano 13, n. 5, p. 18-29, set/ out 2007.

TANURE, Betania. **Gestão a Brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, B.; CYRINO, A.; PENIDO, E. **Seus executivos estão prontos para comandar lá fora?** Valor Econômico, São Paulo, jun, 2005.

THOMPSON. J. D. **Organizations in action**: Social science bases of administration theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

TRICE, H. M., BEYER, J. M. **Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials**. Academy of Management Review, vol. 9, n.4, p. 653-669, 1984.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F.. **Riging the waves of culture**: understanding cultural diversity in business. London: The Economist Books, 1993.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

UBABEF – União Brasileira de Avicultura. **Maiores Produtores de Frango**. Disponível em [http://www.abef.com.br/ubabefnovo/frango\\_maioresprodutores.php](http://www.abef.com.br/ubabefnovo/frango_maioresprodutores.php). Acesso em 10 de maio de 2012.

VENTURI, J. L.; LENZI, F.C. **Desenvolvimento Gerencial**: da teoria acadêmica para a prática gerencial. Rio do Sul: Nova Era, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. **Internationalization**: evolution of a concept. *In*: Journal of General Management, vol. 14, n. 2, Winter, 1988.

WOOD Jr., Thomaz. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva Brasileira**/Thomaz Wood Jr. E Miguel P. Caldas. 2º ed. São Paulo. Atlas, 2007

YIN, Robert. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1994.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**.

Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2009. 164p. : il.

ZEIDAN, R. M.; COSTA, D.; ABRANCHES, L.; MEIRELLES, F. G.; VINÍCIUS, M.; SEIXAS, P. **Certificação na cadeia produtiva de alimento e as barreiras técnicas à exportação**. UNIGRANRIO – Universidade do Grande Rio, Escola de Gestão e Negócios, 2008.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Nome da Organização:

Funcionário/ Gestor:

#### PERGUNTAS

1. Existe algum procedimento específico de abate de frangos orientado para o Mercado Árabe? Existem algumas características distintivas dos demais processos? Em caso positivo identifique!
2. Comparando o Brasil com os países árabes, quais são as diferenças culturais que na sua percepção são mais marcantes?
3. Como você convive com essas diferenças? Quais os impactos das mesmas nos processos internos organizacionais e nas relações sociais?
4. Considerando a religião Islâmica, que é a seguida pela maioria dos países em questão, que aspectos são considerados relevantes para respeitar as idiossincrasias do povo em função dos fatores confessionais? Que cuidados especiais devem ser tomados?
5. Que orientações organizacionais são trabalhadas com os colaboradores internos em função dos aspectos culturais distintivos dos públicos atendidos?
6. Você julga dificultoso e/ou trabalhoso a adequação do método de abate de frangos exigido pelo mercado árabe? / Ou como você percebe esse processo?
7. Quais os cuidados que devem ser tomados para que o abate ocorra do modo que os clientes desejam?



8. Quais são os pontos fortes e fracos no relacionamento e/ou nas operações realizadas com o mercado árabe?
9. Que cuidados se deve tomar em uma reunião ou encontro presencial com clientes árabes?
10. Você considera obter sucesso no seu negócio e/ou nas operações com o mercado árabe ao tomar esses cuidados e respeitar essas diferenças?
11. Quais são as diferenças que você percebe entre o modelo de gestão do Brasil e dos países árabes?
12. Você acredita ser importante atuar de diferentes modos, tanto no relacionamento quanto na execução das tarefas para diferentes mercados?
13. Como a empresa se compromete com a obtenção de resultados que atendam de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização?