

O AQUI E O ALI DA CULTURA REGIONAL EM PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS: A EXPANSÃO ORGANIZACIONAL DE UM GRUPO VAREJISTA DE AUTOPEÇAS

THE HERE AND THERE OF REGIONAL CULTURE IN ADMINISTRATIVE PRACTICES: AN ORGANIZATIONAL EXPANSION OF A RETAILER OF AUTO PARTS

José Lindenberg Julião Xavier Filho

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife (PE), Brasil

Data de recebimento: 26-05-2014

Data de aceite: 11-11-2014

Henrique César Muzzio

Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife (PE), Brasil

Fernando Gomes de Paiva Jr

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife (PE), Brasil

Jefferson Lindbergh de Sousa

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife (PE), Brasil

RESUMO

O estudo analisa a expansão territorial e os efeitos da cultura regional nas estruturas e práticas administrativas presentes num caso do segmento de varejo de autopeças. O objetivo reside em descrever a influência da cultura regional no processo de expansão de um grupo varejista pernambucano. Por meio de um estudo de caso, os resultados apresentam indícios de que a cultura é central para a compreensão da prática gerencial, inclusive em atividades de gestão de pessoas e políticas comerciais. Os valores da sociedade e dos indivíduos se imbricam com resultado em culturas híbridas que mantêm o tecido social em constante movimento e num típico fluxo cultural, revelando tanto traços de uma cultura nacional como patriarcalismo, baixa formalidade e centralização do poder, quanto elementos da cultura regional expressos por laços frágeis de confiança.

Palavras-chave: Cultura regional; práticas administrativas; fluxo cultural.

ABSTRACT

The study analyzes the territorial expansion and the effect of regional culture in administrative structures and practices present in a case of the auto parts retail industry. The aim is to describe the influence of regional culture in the expansion of a Pernambuco retail group process. Through a case study, the results showed evidence that culture is central for understanding any management practices, even in human resource management and trade policies. The values of society and individuals overlap with results in hybrid cultures that keeps the social tissue in constant motion and in a typical cultural flow, both revealing traces of a national culture as patriarchy, low-formalism and centralization of power, expressed as elements of regional culture by trust fragile ties.

Keywords: Regional culture; administrative practices; cultural flow.

Endereço dos autores:

José Lindenberg Julião Xavier Filho
lindenberg.juliao@ufpe.br

Henrique César Muzzio
hmuzzio@bol.com.br

Fernando Gomes de Paiva Jr
fernando.paivajr@gmail.com

Jefferson Lindbergh de Sousa
jff.lindbergh@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

Na década de 60 e 70, um fenômeno intrigou os pesquisadores norte-americanos a tentarem explicar o mau desempenho de parte das empresas americanas e o ganho de competitividade de empresas japonesas, manifestada principalmente nas indústrias de automóveis e informática. Tudo apontava para uma diferença na forma de fazer, de pensar e de agir que diferenciava os negócios e as técnicas produtivas. Assim, admitiu-se que haveriam culturas favoráveis e outras desfavoráveis a boa atuação empresarial em segmentos específicos (FREITAS, 1991). Tal fato contribuiu para uma emergência da temática cultural no campo dos estudos organizacionais, tomando emprestado uma gama de conhecimento originário primordialmente da antropologia (ALMEIDA; GUERRA; PAIVA JUNIOR, 2009).

Hofstede (2001) empregou pesquisa analisando valores sociais e, assim, tentando comparar como a cultura se manifesta em diferentes países, elencando com base em sua escala os países que apresentam diferenças em termos de valores entre gerentes da IBM. Esse resultado atesta a emergência de duas características úteis para o entendimento da cultura: (1) hábitos de consumo passam a ser mais acentuados em diferentes países considerando suas características de valores e (2) a dimensão ou o olhar cultural elucida determinado comportamento social. Com base nessa assertiva, alguns trabalhos, tais como os desenvolvidos por Domingues e Bueno (2007), Leat e El-kot (2007), Almeida e Souza (2011), Kubo e Braga (2013), Morschel et al. (2013), Boeing, Urdan e Gentry (2013) e Nelson (2014), apresentam evidências de diferenças na forma de gestão ou no alcance de resultados em decorrência de influências culturais locais ou regionais.

Embora o estudo empreendido por Hofstede (2001) seja um marco nas análises transculturais (*Cross-Culture analysis*), sua abordagem é resultado

de um processo reducionista, pois emprega o constructo cultura como sendo uma dimensão homogênea em ambientes nacionais, entendimento discutido por autores como Hall (1997), Alcadipani e Crubellate (2003), Connor (2004), Canclini (2005), Singh et al. (2008) e Muzzio e Costa (2012). No entanto, os resultados se revelam enfatizando a compreensão de que a cultura é elemento central para o entendimento da sociedade, e das organizações como espaços de socialidade.

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

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

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

formação da cultura da sociedade, determinando, por assim dizer, suas práticas sociais. Esse tipo de entendimento tem norteados diversas pesquisas nacionais acerca da temática cultura organizacional e nacional, considerando-as como sendo homogênea, não levando em consideração a pluralidade e a heterogeneidade do Brasil (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003) e das organizações (MARTIN; FROST, 2001), tendo por possível justificativa o fato de ser mais empiricamente aplicável esta concepção (SINGH et al., 2008).

O pensamento de homogeneidade da cultura nacional atende a uma construção moderna na compreensão de Estado, soberania e povo, constituindo-se este último como resultado do primeiro (HARDT; NEGRI, 2001). Por outro lado, tanto para Connor (2004), quanto para Giddens (2005), um momento novo no entendimento da organização social está se dando em virtude de avanços na comunicação e na produção, mediados pela tecnologia da informação e permitindo a existência de fluxos de bens simbólicos e de estilos de vida – *pela mídia* – os quais possibilitam novos contornos na produção, no consumo, na representação e na reprodução de estilos de vida ainda não vistos na modernidade, dado que a produção e o consumo eram reconhecidos como eventos que ocorriam localmente e, organizados em rede, estendiam sua significação para todos os lugares.

O fenômeno de projeção “glocal” do produtor-consumidor de bens simbólicos tende a alterar o entendimento do social no seu *status* da prática legitimada apenas em virtude do que é fisicamente vivido, já que a noção de tempo e espaço foram ressignificadas na pós-modernidade, tendo a presença da mídia como transmissora de estilos de vida e protagonista de certo poder manipulador na reprodução social (BOEING; URDAN; GENTRY, 2013), apresentando o social como sendo cooptado pelo econômico, ou seja, o que se consome atualmente não são produtos nem serviços, mas elementos simbólicos que podem ser traduzidos

em estilos de vida (HALL, 1997; MACKAY, 1997; YÚDICE, 2004).

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

O estudo de cultura em si representa o esforço por se compreender como o humano significa sua vida e seu mundo. E, como sugere Johnson (2004, p. 13), “a cultura não é um campo autônomo nem externamente determinado, mas um local de diferença e de lutas sociais”, envolvendo, assim, a esfera do poder. A esse pensamento se acrescenta a pluralidade de conhecimentos necessários ao entendimento da cultura na sua condição de construto teórico, sendo tanto interdisciplinar quanto transdisciplinar ao romper com as dimensões econômicas, políticas e culturais e conceder a elas relativa autonomia (ESCOSTEGUY, 2004).

Como descreve Johnson (2004), essas lutas são travadas pela alteridade e vão rumo à manutenção global, impulsionado pelo ímpeto econômico, considerando a particularidade do local, manifestado por práticas sociais inscritas em um tempo-espaço particular e de resistência. Como resultado de tais lutas, nem a cultura global nem a cultura regional, também tratada neste estudo por local ou [sub]nacional, são mantidas na sua essência original e se dá início a mudanças sociais, como bem argumentam

Giddens (2005) e Mello (2009), gerando, por fim, o advento das culturas híbridas (CANCLINI, 2005).

Esse caminho epistemológico traçado para se entender a cultura compreende a coexistência das culturas regionais e culturas globais, vivenciadas em constante tensão, e atinge o conjunto da sociedade, seja no que concerne ao indivíduo, à família, ao trabalho ou às organizações, reconhecidos conceitualmente como espaços de socialidade. Desse modo, as organizações que atuam em diferentes contextos de práticas sociais ou culturais se tornam objeto de estudo na tentativa de se apreender os efeitos da cultura regional (1) nas organizações ou no âmbito das práticas administrativas (BARBOSA, 1996) e (2) nas significações locais dos artefatos produzidos pelas organizações. Admitindo estes caminhos de pesquisa, este estudo se insere na corrente (1), em que foi analisado um processo de expansão territorial e os efeitos da Cultura Regional no âmbito de estrutura e conjunto de práticas administrativas, concebendo como questão central: *Como ocorre a influência da Cultura Regional no processo de expansão de um grupo varejista pernambucano?* O objetivo tido é de descrever a influência da cultura regional no processo de expansão de um grupo varejista pernambucano, entendendo como conceito central a cultura regional e seus impactos nas organizações, discussão apresentada na seção 2.

2. CULTURA, CULTURA REGIONAL E OS IMPACTOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O campo da cultura é originário da antropologia e foi incorporado ao campo organizacional na década de 1980. Desde então tem sido objeto de constante interesse de investigação, dada a capacidade desses estudos em analisar a natureza simbólica que permeia as relações sociais. Geertz (1989) apoia-se no pressuposto da necessidade da

interpretação da cultura como algo compartilhado pelos homens, que, para tanto, utilizam-se de elementos simbólicos, evidenciados, por exemplo, em valores, rituais, normas e códigos de conduta. Para o autor, “[...] o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado” (GEERTZ, 1989, p. 15).

Kuper (2002) entende os símbolos como veículos de concepções, sendo a cultura a fornecedora do ingrediente intelectual do processo social. As proposições simbólicas fazem mais do que articular como é o mundo, proporcionam diretrizes de como agir nesse mundo. Tais proposições fornecem tanto os modelos do que elas asseguram representar a realidade, como os padrões de comportamento. Os símbolos são transmitidos através de dramatizações como os ritos, as cerimônias e os rituais. Esses rituais permitem ao homem tomar consciência de certas cristalizações sociais mais profundas que a sociedade deseja situar como parte de seus ideais “eternos” (DAMATTA, 1997).

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

Tais reflexões fomentam a inquietação da existência de uma cultura local que se estrutura como totalizante (cultural nacional, por exemplo), ou se

faz a indagação se a cultura global é determinante para a consolidação da cultura local. A esse respeito, podemos utilizar o pensamento social e teórico de Coleman (1994), que define a teoria social como um ciclo em constante movimento, respeitando a performatividade do agente. Tal ciclo se define como formado por três momentos: (1) Transição macro-para-micro, ou seja, a influência de aspectos da estrutura social sobre a ação dos agentes; (2) Ação racional no nível micro, pois para Coleman todo agente é racional e; (3) Transição micro-para-macro, onde se discute que eventos individuais podem resultar em mudanças sociais mais amplas.

Nesse sentido, não há uma superestrutura totalizante determinística quando se trata de cultura nacional (estrutura) e cultura local (base), expressa numa relação de base-estrutura, mas vem emergindo um movimento sincrônico e diacrônico de embate permanente (MELLO, 2009), que possui elementos estabilizadores e elementos dinamizadores. O contra-argumento vem de Hofstede (2001) ao apontar os valores como sendo os elementos mais estabilizadores de uma cultura. Os indivíduos que compartilham daqueles valores em suas práticas sociais formam uma sociedade uma vez que “todas as sociedades são unidas pelo fato de que seus membros são organizados em relações sociais estruturadas, de acordo com uma cultura única” (GIDDENS, 2005, p. 38). Porém, como bem assevera Mello (2009, p. 80), “é preciso não esquecer que a cultura é um modo coletivo de provar a sobrevivência de todos e de cada um dos membros da população”, sugerindo que a cultura não está unicamente atrelada aos indivíduos e nem tampouco a sua estrutura social, mas se revela na relação significativa entre essas instâncias de análise. Por isso, Varney et al. (2013) trazem contribuições para esta discussão ao identificarem em determinados território e região, situados na Austrália, perfis que apresentam, ao mesmo tempo, características antigas e modernas, dando contorno a identidade regional.

Uma obra ilustrativa da discussão plural da cultura no Brasil é a trilogia de Gilberto Freyre, Casa-Grande & Senzala, Sobrados e Mucambos e Ordem e Progresso, em que o sociólogo analisa a característica do povo brasileiro pelo viés antropológico histórico-cultural. Um outro trabalho que versa sobre cultura nacional notadamente é O Povo Brasileiro (RIBEIRO, 2002), bem como Raízes do Brasil (HOLANDA, 1936), em que valores, traços e comportamentos são tratados sob a perspectiva generalizante e com forte presença de miscigenação no que concerne a características da sociedade brasileira. Embora tais obras sejam elucidativas da análise antropológica clássica da formação cultural do Brasil, muito já se tem discutido para refletir a respeito do fato de que a cultura nacional (brasileira) não é homogênea, mas sim possuidora de enorme heterogeneidade e pluralidade, além de contemplar diversas subculturas (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

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

Singh et al. (2008) revelam diferenças culturais na Índia, encontrando 10 *clusters* que apresentam características que permitem distingui-los em 10 [Sub]Culturas Nacionais, embora tenha

envidenciado mais de 24 regiões que apresentam características particulares. Para tal classificação, foram tomados como base elementos como contexto histórico, parâmetros econômicos, educação, mobilidade, literatura, religião, noção de direito privado, instituições e geografia.

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

Evidência semelhante é apresentada por Strehlau, Claro e Laban Neto (2010), quando apontam diferenças entre os tipos de valores tratados por eles como sendo terminais e instrumentais, revelando diferentes comportamentos de consumo e, assim, de construção de identidades, donde se chega ao pano de fundo que não existe apenas uma única cultura brasileira, mas manifestações entendidas como “brasis culturais” (STREHLAU; CLARO; LABAN NETO, 2010, p. 175).

Alfinito e Torres (2012) também atestam a existência de diferenças no consumo a partir de valores ou axiomas sociais, sugerindo que, se o consumo se diferencia a partir de traços sociais, é de se considerar que traços variados de consumo revelem [sub]culturas distintas. Não é demais lembrar que o consumo é manifestação cultural, mas não só isso, pois Mackay (1997) sugere no circuito da cultura que um artefato cultural pode ser entendido a partir do consumo, da produção, da regulação, da identidade e da representação.

Barros (2003) e Hilal (2003) apresentam aplicações ajustadas da pesquisa de Hofstede (2001) e encontram diferenças significativas para as estados/cidades do Brasil, sugerindo que a homogeneidade

aparente do Brasil não se comprova em análise empírica, contribuindo para a teorização da cultural local, regional ou subnacional como um objeto legítimo de investigação. Tais resultados atestam o que Muzzio (2010, p. 458) denomina de “códigos culturais regionais”, extrapolando o conceito apenas geográfico e voltando a análise para variáveis como o simbolismo, o pertencimento e as dinâmicas sociais ou fluxos culturais, conforme apresentando na Figura 1.

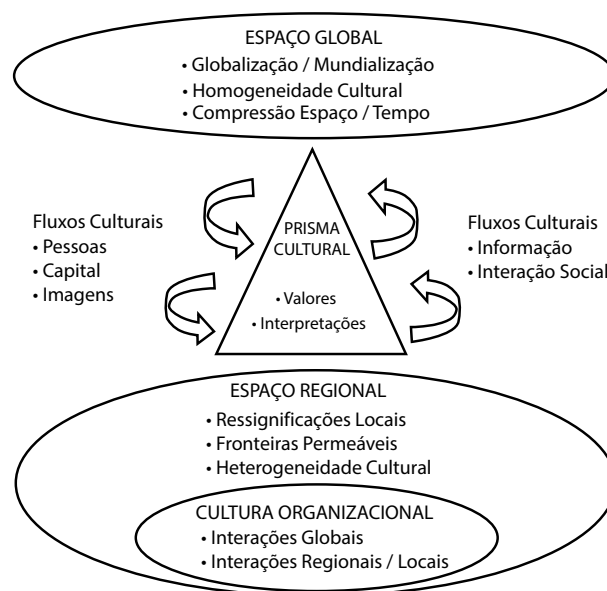


Figura 1: Esquema teórico da dinâmica cultural entre espaços regionais e globais.

Fonte: Muzzio e Costa (2012, p. 153).

O modelo teórico indicado na figura 1 expressa que cultura local (espaço regional) e cultural global (espaço global) coexistem em constante relacionamento, indicando que não há homogeneidade, mas sim estabilidade precária em processo dinâmico. Sendo assim, neste estudo, admitimos a premissa de que a realidade é socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2004) e, portanto, existe significação local que se mantém em constante movimento, gerando contínuas ressignificações

com a dinâmica global ou superestrutural da sociedade, por meio dos fluxos culturais. Logo, a influência da cultura local aparece nas instituições já que essas constituem espaços de socialidade cuja significação depende de matrizes culturais locais, inscritas num espaço-tempo específicos, enaltecendo a importância da relação entre organizações e o universo local no qual se acham inseridas (BARBOSA, 1996; MACHADO; CARVALHO, 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como estudo explicativo, o objetivo reside em descrever a influência da cultura regional no processo de expansão de um grupo varejista pernambucano. Revela-se implícito o pressuposto de que a cultura local não se limita a questões geográficas. Logo, no âmbito de um estado como Pernambuco, podem coexistir diversas culturas, com traços particulares e valores locais. Este olhar analítico sugere a existência de um viés indutivista em estudos desta natureza, pois não se parte de nenhum modelo pré-estabelecido ou categorias previamente constituídas.

O estudo se desenvolveu sob a tradição de pesquisa Estudo de Caso, por considerar seu caráter único, episódico e localizado em um espaço-tempo específico (CRESWELL, 2007; FLYVBJERG, 2011). Além disso, os trabalhos de Hilal (2003) e Barros (2003) analisaram as diferenças entre valores regionais, admitindo a relação cidades/estados com relativa distância espacial e, como será apresentada na seção 4, a distância geográfica neste estudo é pequena, o que contraria o pressuposto de homogeneidade cultural. Assim, como técnicas de coleta de material empírico foram realizadas: (1) uma entrevista em profundidade com o sócio responsável pela instalação e ainda gestor do empreendimento e; (2) análise documental da estrutura e processos da organização.

Essa triangulação de fontes é recomendada para o Estudo de Caso (STAKE, 2005; FLYVBJERG, 2011), sendo utilizadas tanto fontes primárias (entrevista), como secundárias (documentos), constituindo um esforço analítico a fim de garantir a validade e confiabilidade da pesquisa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

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

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

Acerca do item (3), não se considerou como limitação, mas como limite da pesquisa, a proximidade entre o pesquisador e o objeto ou fonte. Como uma pesquisa qualitativa desenvolvida no paradigma interpretativista, embora descritiva, não se admite isenção do pesquisador, mas se tenta mitigar o efeito de sua subjetividade por meio da triangulação entre pesquisadores, ou validação intersubjetiva (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011), presente neste estudo por meio da validade dos resultados entre os pesquisadores. Admite-se, então, que a subjetividade está presente em todo o processo de investigação como característica intrínseca da pesquisa qualitativa (PAIVA JUNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

A entrevista foi realizada em 11/11/2013, iniciada aproximadamente às 14h, no local de trabalho do entrevistado, com duração aproximada de 51 minutos e com a permissão de gravação e identificação do nome da empresa, embora não seja evidenciado por decisão dos autores. Após a gravação, essa entrevista foi transcrita e analisada por meio da Análise Qualitativa de Conteúdo (AQC) proposta por Mayring (2004), que consiste em cinco etapas de análise: 1ª Definição do *Corpus*; 2ª Análise da situação da coleta; 3ª Caracterização formal dos documentos integrantes do *Corpus*; 4ª Direcionamento dos textos a serem analisados com base nas práticas argumentativas e; 5ª Relacionamento entre teoria e material empírico.

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

A opção por eleger o sócio-gestor como sujeito central na investigação ocorre, pelo menos, por dois motivos: (1) Diante do objetivo deste estudo, que aponta para a influência da cultura regional no processo de expansão, parece imperativo dar voz ao líder no que tange ao desenvolvimento de suas ações, principalmente no concernente à gestão implementada em meio aos diferentes “locais” para exercício de práticas administrativas e; (2) O sócio-gestor entrevistado exerce certa polifonia no estudo, tanto por ter coordenado a equipe responsável pela implementação do projeto, quanto por ainda permanecer na condição de gestor, situação que lhe permite traduzir as várias vozes de outros protagonistas desse olhar sócio-histórico do fenômeno; além disso, esse sócio gera *insights* que incorporam o entendimento das práticas culturais

e o modo como participou da implementação e consolidação da matriz. Entende-se, então, que ele como gestor se posiciona exatamente entre a cultura regional da filial e os pressupostos culturais advindos de práticas administrativas inicialmente arraigadas à cultura da matriz, algo que talvez não fosse possível observar tão somente pelo prisma da matriarca do grupo.

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

Este estudo foi aplicado em um grupo empresarial Pernambucano que atua em dois segmentos distintos: Varejo de Reparação Automotiva e Agropecuária. Ao todo, são 5 (cinco) unidades de negócios presentes no segmento de varejo e reparação automotiva e 2 (duas) delas no segmento agropecuário bovino de corte, contando o grupo com mais de 200 colaboradores e um faturamento anual que extrapola a marca de R\$ 20 milhões, mantendo unidades de negócios nos municípios de Garanhuns, Vitória de Santo Antão e São Benedito do Sul, todas no estado de Pernambuco.

A história do grupo se inicia em 1986, quando os 4 sócios (mãe e três filhos) saem da empresa onde trabalham no município de Caruaru, estado de Pernambuco (PE), e se deslocam para o município de Garanhuns (PE), local escolhido para instalar a primeira unidade de negócios do grupo. Sempre atuando em parceria com fornecedores nacionais de autopeças, os sócios iniciam parcerias de distribuição que lhes permitem galgar passos na consolidação como empresa varejista com preço, prazo e *mix* de produtos adequados para atender uma gama complexa de veículos, indo desde automóveis de pequeno porte, passando por utilitários, caminhões, tratores, máquinas e chegando até motocicletas e equipamentos agrícolas. Sua atuação prioritária é reparação de motores e venda de

peças para manutenção preventiva e corretiva de motores automotivos a combustão interna.

O grupo pode ser classificado como sendo de gestão familiar, uma vez que todos os seus cargos de gestão e a assessoria contábil e jurídica são ocupados por membros da família. Contudo, admitindo que o empreendimento inteiro é familiar e que, nas palavras do entrevistado, “a família cresceu”, os sócios iniciaram um processo de planejamento de expansão que culminou, em 1998, com a abertura da segunda unidade de negócio, localizada na cidade de Vitória de Santo Antão (PE), hoje contando com mais de 50 colaboradores e faturamento acumulado entre Jan/13 e Out/13 superior à R\$ 5 milhões de reais, sendo gerenciada pela família de um dos sócios. Na sequência, foram instaladas, em 2001, 2008 e 2010, 3 (Três) unidades de negócios no segmento de varejo e reparação automotiva no município de Garanhuns (PE), alocando membros das famílias dos demais 3 sócios na direção e, em 2005 e 2006, foram instaladas as 2 (duas) unidades de negócios da atividade de agropecuária de bovino de corte, uma no município de São Benedito do Sul (PE) e outra em Garanhuns (PE).

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

Para os propósitos deste estudo, em que o fenômeno a ser analisado é a Cultura [Sub]Nacional

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

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

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentaremos os resultados com base em dois blocos de discussão: (1) antecedentes do projeto e; (2) Alterações no projeto inicial frente à demandas e ajustes locais. Julga-se importante entender os acontecimentos e processos que

constituíram o projeto de expansão para entender como se vincula, ou não, à expressão da cultura do local em que o empreendimento foi instalado.

5.1. ANTECEDENTES DO PROJETO

No que diz respeito aos antecedentes do projeto, a maior motivação foi de cunho familiar. A “família cresceu”, disse o entrevistado como sendo o principal motivo para iniciar os planos de expansão, visto que a partir do momento que os filhos (sócios) se casaram suas esposas integraram o corpo gerencial tendo, por conseguinte, “muita gente para pouco emprego”, como frisou o entrevistado.

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

Decidido qual o município que receberia o investimento, o planejamento transcorreu com metas para poupar mensalmente e em 18 meses instalar a segunda unidade operacional, sem comprometimento financeiro (dívidas), já que o perfil do grupo empresarial é de baixo endividamento. Como os conhecimentos adquiridos pela experiência anterior no trabalho eram técnicos e a gestão não contou com orientação externa à família, o planejamento foi todo funcional, no sentido de se preparar para fazer o serviço de reparação

automotiva, não incorporando no planejamento preocupações que apontassem para possíveis diferenças culturais na região, já que o pensamento de que era próximo à Caruaru (PE), cidade em que atuaram como empregados, e as constantes idas dos sócios à capital Recife (PE) não fomentaram dúvidas quanto a indiferença entre as regiões no que tange à cultura, afirmou o entrevistado.

A decisão pela escolha de qual sócio gerir o novo empreendimento foi mediada também por decisões familiares: A família da esposa de um dos sócios reside em sua maioria em cidades próximas àquela em que o empreendimento seria instalado. Nas palavras do entrevistado, o que também possibilitou a sua saída é que possuía um estilo de gestão diferente dos demais, dando a entender que o personalismo na gestão também é marcante em tal grupo empresarial, também evidenciado na pesquisa de Machado e Carvalho (2006) e Domingues e Bueno (2007).

5.2. ALTERAÇÕES NO PROJETO INICIAL FRENTE ÀS DEMANDAS E AJUSTES LOCAIS

A preocupação prevalente na composição do Projeto foi totalmente operacional, compreendida como o esforço por “ter as peças [*entenda-se produtos*], os funcionários e os carros para pegar os motores”, disse o entrevistado, fazendo uma clara indicação de que os métodos e práticas administrativas da matriz foram transportados para a filial sem os possíveis ajustes à realidade local. Isso se comprova quando o entrevistado indica que quem treinou os colaboradores que atuariam na segunda unidade operacional foi a equipe da matriz e, mais ainda, sem procedimentos padronizados, pois “mostraram como eles faziam as funções”, dando indícios da baixa formalidade das tarefas e funções, outro traço típico da cultura organizacional brasileira (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Essa evidência de que o treinamento foi realizado na matriz sugere que o projeto utilizou o posicionamento de

cultura da matriz como estrutura, sobrepondo-se a cultura local (base), essa manifestada pelas práticas sociais da localidade em que o novo empreendimento se instalou.

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

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

De fato, a comparação da estrutura organizacional entre matriz e filial revela que dois departamentos, acumulando cerca de 8 colaboradores, estavam presentes na estrutura da matriz e não da filial, quais sejam “Departamento de Cobrança” e “Financeiro [contas a receber]”. Essa relação ocorre de forma invertida na segunda unidade operacional em função da proximidade da capital e as facilidades de negócios que,

“inevitavelmente chegam primeiro nas capitais”, se referindo a venda com cartões de crédito e com cheques pré-datados. Embora os departamentos tenham sido instalados, logo após os primeiros meses, eles deixaram de existir.

Além disso, os volumes de venda não atingiram os resultados esperados, visto que a estrutura comercial não possuía a oferta de venda no cartão de crédito e tal modalidade já estava consolidada como prática social no comércio local. Esse fato sugere que a confiança se encontra mais presente nas práticas sociais de caráter comercial no interior do que na capital, dando indícios da importância da força dos laços entre os indivíduos no interior como mediadora de relações comerciais, como relatam Peixoto (2009), Shirts (2010) e Bastos (2013), dando conta de que a confiança é um traço cultural que norteia as práticas sociais presentes na subcultura do interior, sobretudo da matriz, perdendo força quando se analisam as práticas culturais em cidades próximas da Capital. Do mesmo modo como departamentos advindos da matriz não faziam “sentido” para a filial, um novo departamento, chamado “Conciliação Bancária” vem compondo a estrutura organizacional da filial, tendo por função conferir os extratos bancários relativos às vendas por cartão de crédito - que representam cerca de 45% do total de receitas - e de negociações de antecipação de créditos para suprir as necessidades do caixa.

Diversas explicações podem ser elencadas na tentativa de se entender a forte presença da confiança entre as pessoas no interior, que não cabem no escopo deste estudo, sendo importante apenas a evidência do impacto causado nas práticas administrativas por meio do primeiro traço cultural advindo da entrevista, pontualmente em três direções: (1) Estrutura organizacional não necessitando de montar departamentos para lidar com o “fiado”; (2) Volume necessário de recursos, pois o capital de giro na segunda unidade operacional poderia ser menor, “bem menor” nas palavras do

entrevistado e; (3) O tempo para a abertura poderia ser menor, visto que a postura do grupo é de baixo endividamento e, como consequência, os recursos são próprios, remetendo a um tempo maior para “juntar o dinheiro”, nas palavras do entrevistado.

Um traço cultural marcante dos negócios que ocorre na matriz não se coaduna com os traços de praticidade e venda parcelada via cartão de crédito já usuais na localidade da filial, sugerindo que os estilos de vida da capital e do interior se mostram com potencial de influenciar as práticas administrativas do grupo, o que se alinha com as recomendações de Barbosa (1996) e Machado e Carvalho (2006), quando sugere que as práticas administrativas variam de acordo com o contexto. Sob essa ótica, autores como Wang, Yanfang e Shi (2011) vêm corroborando com a influência do contexto ao trazerem em seus estudos que a cultura organizacional da empresa analisada é compatível e isomórfica com a cultura regional.

Além do crédito, as práticas administrativas envolve gestão de pessoas também sofreram ajustes entre as empresas. O aspecto que mais se diferencia na gestão de pessoas entre as empresas é a autonomia que, tanto os colaboradores exigem, quanto eles exibem, conforme ilustrado pelo relato do entrevistado quando informa que “os funcionários querem mais autonomia [na filial], mas, também, por qualquer coisa deixam o trabalho”, indica o sócio quando realça às características que moldam à gestão de pessoas na nova unidade operacional.

Parece que a relativa manutenção do emprego no interior e a obediência às regras da empresa matriz são traços que remetem à sensação de segurança no trabalho, sentida pelos sócios como presente na subcultura do interior. Já no empreendimento próximo à capital, a oferta de emprego é maior, necessitando de novas práticas administrativas no que diz respeito à gestão de pessoas para atrair, capacitar e manter o colaborador na organização. Essa evidência remete a novos conhecimentos da

gestão que não eram necessários para as atividades da matriz. A personalização das relações de trabalho, evidenciada em Domingues e Bueno (2007) é mais forte no interior, onde os colaboradores passam muitos anos nas funções, dado um “conformismo” não presente na filial em que a ocupação dos cargos são mais voláteis e, assim, a função não adquire traços de personalidade de seus ocupantes. Os processos e tarefas são mais estruturados em rotinas formais, evidenciando um caráter impessoal dos cargos, característica que destoa dos traços de personalidade e personificação típicos da cultura nacional (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003), sendo encontrados nos perfis evidentes em pessoas que desenvolvem as práticas administrativas da matriz.

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

Então, há maior formalismo na filial do que na matriz, ao passo que há mais fiado na matriz do que na filial e, se a cultura é manifestada em práticas sociais, há diferenças sutis entre as práticas sociais manifestas nas trocas (comércio) no contexto/localidade da filial e da matriz, evento que sugere serem as subculturas diferentes, embora essas unidades estejam distanciadas fisicamente em apenas 182 km, além do fato de estarem domiciliadas na mesma região do interior do estado.

A análise das diferenças entre as práticas sociais, neste caso organizacionais ou administrativas

(BARBOSA, 1996), entre matriz e filial sugere que, conforme Muzzio e Costa (2012), certa resignificação local nas políticas comerciais e de gestão de pessoas foi implementada, demonstrando indícios de heterogeneidade cultural, mesmo num horizonte de pequena distância geográfica. Portanto, as dinâmicas locais promoveram ajustes nas práticas sociais hegemônicas, que, neste caso, se revelam como sendo as práticas da matriz, num típico movimento de resistência que reverbera na estrutura e nas práticas administrativas. Logo, essa é uma evidência da presença do fluxo cultural por meio do deslocamento de valores de uma subcultura para outra, ou, como assinalam Muzzio e Costa (2012), tal migração cultural tem a ver com o fluxo de pessoas e capital.

As práticas administrativas estão vinculadas ao seu contexto cultural (BARBOSA, 1996; MACHADO; CARVALHO, 2006), mais precisamente, da cultura local, porém, não é apenas essa a influência que confere sentido às práticas organizacionais. A partir dos fluxos culturais, há uma interferência da cultura regional, quando essa é significativa, como é o caso do contexto brasileiro (MUZZIO, 2010). Portanto, os resultados aqui apresentados são explicados em parte pela perspectiva dos fluxos culturais. As condições culturais globais são irradiadas para um contexto local e nele são (re) significadas em função dos valores locais (MUZZIO; COSTA, 2012).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atingido o objetivo de analisar a influência da cultura local em uma expansão regional de negócios, este estudo se soma às demais pesquisas que atestam a influência da cultura regional nas práticas administrativas, reconhecendo-se a influência da cultura regional nas organizações e acatando-se o pressuposto de que as culturas regionais não se limitam à aspectos geográficas, mas correspondem

à expressão de práticas sociais inscritas em espaço-tempo específico.

Há indícios que sustentam o entendimento de que a cultura é central para a compreensão de qualquer prática social, dentre as quais se incluem as práticas administrativas, em que valores da sociedade (estrutura) e dos indivíduos (base) se imbricam com valores organizacionais e, por fim, culturas híbridas são criadas, mantendo o tecido social em constante movimento numa relação não determinística e permitindo a performatividade do agente. Por isso, a teoria organizacional precisa manter e aprofundar a agenda de pesquisa que considera a cultura como objeto. Nesse sentido, as práticas administrativas não se manifestam num vácuo atemporal, mas localizadas em certo contexto cultural específico, o que limita sua atuação e desempenho.

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

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

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

Assim, pesquisas futuras que tenham por objetivo entender como a cultura organizacional é

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

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, Abr./Jun., p. 64-77, 2003.

ALFINITO, S.; TORRES, C. V. Modelo de influência cultural no consumo: Uma proposta baseada em axiomas sociais. *Revista de Administração do Mackenzie*, v. 15, n. 5, Set./Out., p. 15-38, 2012.

ALMEIDA, O. C. S.; SOUZA, E. C. L. *A influência da cultura nas práticas organizacionais*: Estudo de caso na Universidade Aberta do Brasil. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, III, 20-22 Nov., João Pessoa (PB), 2011.

ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; PAIVA JUNIOR, F. G. *Que cultura é essa nos estudos organizacionais?* Uma proposta de [Re]Discussão a partir dos Estudos Culturais. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXIII, 19-23 Set., São Paulo (SP), 2009.

ANÑAÑA, E. S.; NIQUE, W. M. O Valor dos Valores: avaliação de uma marca global por meio dos diversos brasis culturais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 03, p. 153-181, 2009.

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

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

- CANCLINI, N. G. *Diferentes, desiguais e desconectados: Mapas da interculturalidade*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.
- COLEMAN, J. S. *Foundations of social theory*. Harvard University Press, 1994.
- CONNOR, S. *Cultura Pós-Moderna: Introdução às teorias do contemporâneo*. 5 ed. São Paulo (SP): Edições Loyola, 2004.
- CORACINI, M. J. F. Língua estrangeira e Língua materna: uma questão de sujeito e identidade. In: CORACINI, M. J. F. *Identidade e Discurso*. Campinas: Argos/Ed. Unicamp, 2003, p. 139-159.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry & Research design: Choosing among five approaches*. London: SAGE, 2007.
- DAMATTA, R. *Relativizando: Uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- DAVEL, F.; VASCONCELOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: Uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. *Gestão internacional e cultura nacional brasileira: Retratos das abordagens e pontos de contato*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI, 22-26 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2007.
- ENOQUE, A. G. et al. "A César o que é de César e a Deus o que é de Deus": Representações sociais do lucro na perspectiva de empresários do ramo de artigos religiosos da região do triângulo mineiro. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVII, 7-11 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2013.
- ESCOSTEGUY, A. C. Estudos culturais: Uma introdução. In: SILVA, T. T. (Org. e Trad.). *O que é, afinal, Estudos Culturais?* 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004, p. 133-166.
- FLYVBJERG, B. Case study. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research*. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011, p. 301-317.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional, grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GIDDENS, A. *Sociologia*. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. *Educação & Realidade*, v. 22, n 2, p. 15-46, Jul./Dez., 1997.
- HARDT, M; NEGRI. *Império*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
- HILAL. A. *Organizational Culture Dimensions: A Brazilian case*. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVII, 24-27 Setembro, Atibaia (SP), 2003.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. 2 ed. California: Sage, 2001.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1936.

REFERÊNCIAS

- JOHNSON, R. O que é, afinal, Estudos Culturais? In: SILVA, T. T. *O que é, afinal, Estudos Culturais?* 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004, p. 7-132.
- KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos Japoneses expatriados no Brasil: Um estudo empírico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 3, Maio/Jun., p. 243-255, 2013.
- KUPER, A. *Cultura: A visão dos antropólogos*. Bauru: EDUSC, 2002.
- LEAT, M.; EL-KOT, G. HRM practices in Egypt: The influence of national context? *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 1, January, p. 147-158, 2007.
- MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, C. E. Traços culturais de pequenas empresas do setor madeireiro. *Gestão & Regionalidade*, v. 22, n. 65, p. 18-26, Set./Dez., 2006.
- MACKAY, H. Introduction. In: MACKAY, H. (Ed.). *Consumption and everyday life*. California: Sage, 1997, p. 1-12.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001, p. 219-251.
- MARTÍN-BARBERO, J. *Dos meios às mediações: Comunicação, Cultura e Hegemonia*. 2 ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003
- MATTOS, P. L. C. L. de. Análise de entrevistas não-estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K. G.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 347-373.
- MAYRING, P. Qualitative content analysis. In: FLICK, U.; KARDORFF, E. V.; STEINKE, I. (Eds.) *A companion to qualitative research*. London: SAGE, 2004, p. 266-269.
- MELLO, L. G. *Antropologia cultural: Iniciação, teoria e temas*. 16 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MORSCHER, E. L. et al. A influência da cultura organizacional no processo de inovação: O caso da água sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 2, Abr./Jun., p. 219-237, 2013.
- MUZZIO, H. Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 447-463, Out./Dez., 2010.
- MUZZIO, H.; COSTA, F. J. Para além da homogeneidade cultural: A cultura organizacional na perspectiva subnacional. *Cadernos EBAPE*, v. 10, n. 1, art. 8, p. 146-161, Mar., 2012.
- NEGRI, A. *5 lições sobre Império*. Rio de Janeiro (RJ): DP&A, 2003.
- NELSON, C; TREICHLER, P. A.; GROSSBERG, L. Estudos culturais: Uma introdução. In: SILVA, T. T. *Alienígenas em sala de aula: Uma introdução aos estudos culturais em educação*. 4 ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.
- NELSON, R. E. Leadership, personal values and cultural context in Brazil, China and the USA. *Brazilian Administration Review*, v. 11, n. 1, art. 3, Jan./Mar., p. 47-63, 2014.
- PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em

REFERÊNCIAS

administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, Mai./Ago., p. 190-209, 2011.

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

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

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

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

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

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

VARNEY, D. et al. Introduction: Regional modernities in the global era. In: VARNEY, D.; ECKERSALL, P.; HUDSON, C.; HATLEY, B. *Theatre and performance in the Asia-Pacific: Regional culture and modernity in the global era*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2013, p. 1-14.

WANG, Y.; YANFANG, H.; SHI, S. *Isomorphic relationship between regional culture and organizational culture: A case study of Daqing Oilfield Limited Company*. In: International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE), Harbin (China), 8-11 Jan., 2011.

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

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

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