

Revista da Graduação

Vol. 5

No. 2

2012

4

Seção: Faculdade de Comunicação Social

Título: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
MARCOPOLO SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS INTERNACIONAIS

Autor: Eliziane Lettieri Vezzosi

Este trabalho está publicado na Revista da Graduação.

ISSN 1983-1374

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/editor/submission/12429>

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ELIZIANE LETTIERI VEZZOSI

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOPOLO SOB A ÓTICA
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS**

Porto Alegre

2012

ELIZIANE LETTIERI VEZZOSI

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOPOLO SOB A ÓTICA
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas da Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr. Ana Maria Walker Roig

Porto Alegre
2012

ELIZIANE LETTIERI VEZZOSI

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOPOLO SOB A ÓTICA
DAS RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas da Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a. Dr. Ana Maria Walker Roig

Prof. Dr. Flávio Paim Falcetta

Prof^a Me. Glafira Maria Furtado Bartz

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre iluminando o meu caminho e guiando os meus passos.

Aos meus pais por todos esses anos de muito amor, educação, carinho, dedicação e por acreditarem sempre em meu potencial. Eu amo vocês!

Aos meus irmãos, Ana Cristina e Marcelo, por todas as palavras de incentivo nas horas em que mais precisei e também aos meus cunhados, Cleodir e Luciane, por fazerem parte da minha vida e serem pessoas tão especiais.

Agradeço aos meus avós Carmine e Margherita, e minha tia Antonieta pelo amor nesses anos todos.

Ao meu namorado, Lianderson, por cada palavra positiva, ombro amigo, conselhos e pela compreensão em alguns momentos de ausência.

Aos meus primos Isabel, Junior, Sabrina, Márcio, Vanessa, Andrei, Bily, Joana, Carina, Rodrigo, Gigi e Evandro por serem mais que primos, grandes irmãos!

Aos meus amigos aiesecos que me apoiam e sempre estiveram ao meu lado nas horas em que mais precisei, muito obrigada Jennifer, Luciana, Ellen, Vinícius e Luiz Otávio.

Agradeço a minha amiga-irmã Renata, por fazer parte da minha vida. Amiga, te amo! Aos meus amigos Sandra Meireles e Rene por todas as palavras sábias.

Aos meus colegas famequianos por todos esses anos de muito companheirismo e boas conversas, em especial para Priscilla, Vanessa e Natália.

À minha orientadora, Prof^a. Dr. Ana Maria Walker Roig, por sua paciência, incentivo e atenção em me orientar nessa conquista. Agradeço a confiança depositada em mim e todos os ensinamentos.

Agradeço, por fim, a todos os meus professores da Famecos, que durante toda a faculdade contribuíram para o meu aprendizado e desenvolvimento profissional e pessoal. Em especial aos professores Jacques Wainberg, Cleuza M. A. Scroferneker, Vanessa Purper, Glafira Bartz, Flávio Falcetta e Ana Baseggio, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim. Muito obrigada!

Dedico este trabalho aos meus pais, Elizeu e Vincenza por terem sempre me ensinado a ter muita garra, coragem e nunca desistir dos meus sonhos.

RESUMO

Este trabalho visa analisar o processo de internacionalização da empresa Marcopolo sob a ótica das Relações Públicas Internacionais. São apresentado o atual cenário globalizado e estudos sobre o processo de internacionalização. O trabalho expõe como as especificidades da prática das Relações Públicas Internacionais exigem uma análise crítica dos sistemas político, econômico e cultural do ambiente no qual as organizações com atuação internacional estão localizadas. As pesquisas desenvolvidas apontam a importância dos princípios genéricos e em especial as aplicações específicas, pois entender cada ambiente em particular implica no sucesso ou não de uma organização. A ênfase das aplicações específicas é a variável cultural. Para a realização deste trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica, o estudo de caso e pesquisa de campo, com a realização de duas entrevistas despadronizadas, realizadas com o Gerente de Estratégias e Marketing e Relações Públicas.

Palavras-chave: Relações Públicas Internacionais. Internacionalização. Globalização. Cultura. Marcopolo.

ABSTRACT

This paper analyzes the process of internationalization of the Marcopolo Company from the perspective of international public relations with emphasis on the cultural dimension. It presents the current globalized scenario and studies on the internationalization process of companies. It explains the specifics of the practice of international public relations, which require a critical analysis of political, economic and cultural environment in which organizations with international operations are located. The research carried out indicates the practice of public relations according to some general principles, taking into account the specific applications cited above. Bibliographic research, case study and surveys were conducted, together with two nonstandard interviews with the Manager of Strategy and Marketing and Public Relations. Understanding the singularities of each environment implies in the success of an international enterprise.

Keywords: International Public Relations. Internationalization. Globalization. Culture. Marcopolo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases da globalização desde o início da década de 1800.	15
Figura 2 - Pontos positivos da globalização nos diferentes contextos	19
Figura 3 - Pontos negativos da globalização nos diferentes contextos	19
Figura 4 - Etapas da Internacionalização.....	24
Quadro 1 - Características Organizacionais das Companhias Multinacionais, Globais, Internacionais e Transnacionais.	27
Quadro 2 - Tipologia das organizações e dimensões.....	29
Figura 5 - A cultura como um Iceberg.....	46
Figura 6 - Locais de atuação da Marcopolo	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 GLOBALIZAÇÃO	13
2.1 GLOBALIZAÇÃO E O NOVO CENÁRIO MUNDIAL.....	13
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO	21
2.4 ETAPAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	23
2.5 ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL	24
2.6 ESTÁGIO DAS ORGANIZAÇÕES NO CENÁRIO GLOBAL.....	26
2.7 RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	30
3 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	32
3.1 <i>STAKEHOLDERS</i>	33
3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS	35
3.3 PRINCÍPIOS GENÉRICOS.....	38
3.4 APLICAÇÕES ESPECÍFICAS	42
3.5 CULTURA.....	44
4 ESTUDO DE CASO: MARCOPOLO	53
4.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO	53
4.2 DIFERENCIAIS DA MARCOPOLO	56
4.3 LEITURA TEÓRICA DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GERENTE DE MARKETING E ESTRATÉGIAS DA MARCOLO – WALTER CRUZ	73
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A RELAÇÕES PÚBLICAS ENVOLVIDA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOLO – MERI STEINER.....	75

ANEXO A - Apresentação da Marcopolo sobre o seu processo de internacionalização	76
ANEXO B – Ônibus especial para os shaik	102
ANEXO C – Ônibus Retrátil – Arábia Saudita.....	103

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, nas organizações, as fronteiras nacionais começam a desaparecer e a habilidade de compreender e trabalhar com pessoas de diferentes culturas torna-se cada dia mais comum. A internacionalização fortalece as marcas nacionais e cria um importante diferencial de mercado em um mundo cada vez mais competitivo. A inserção de empresas brasileiras no mercado externo é um processo que vem despertando atenção de outras áreas do conhecimento para além da área administrativa, que é o caso da área de Relações Públicas.

O avanço tecnológico e a velocidade que atingimos na disseminação da informação facilitam a compreensão de que o mundo tornou-se “pequeno”. Os relacionamentos entre as pessoas de diferentes partes do planeta passam a ser uma prática cotidiana, na qual se realizam trocas simbólicas, se assimilam costumes, hábitos e comportamentos de outras culturas. A força que vem ganhando o “fenômeno da globalização” tem intensificado cada vez mais a prática das Relações Públicas Internacionais.

Considerado um país com crescimento significativo nos últimos anos, o Brasil tem obtido respeito pela comunidade mundial, parte do BRIC (grupo de países emergentes, formado por Brasil, Rússia, Índia e China), aos poucos vem construindo uma economia sólida, tornando-se exportador e importador de produtos e construindo relacionamentos com outros países.

Acompanhando o movimento de internacionalização de empresas e a Globalização, a comunicação com públicos internacionais está se tornando uma realidade para várias organizações. É nesse ambiente, marcado por questões culturais, sociais e econômicas diversas, que ocorrem as trocas comunicativas das organizações com seus novos públicos. Ao se inserir pela primeira vez em uma determinada sociedade, a organização precisa dar início ao processo de conquista da confiança, da admiração, do respeito.

Um dos maiores desafios encontrado nas organizações com atuação no mercado internacional é a dificuldade de estabelecer a interação e a comunicação dentro de um cenário intercultural. Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização da empresa Marcopolo sob a ótica das Relações Públicas Internacionais.

Para que as organizações multinacionais possam resolver as crises e conflitos de relacionamento referentes à problemática cultural, é importante que haja uma boa atuação de um profissional, em união com os demais departamentos e profissionais da organização, para definir ou ajustar as estratégias globais e locais, de acordo com as necessidades de cada organização (matriz ou filial) e de seus interlocutores. A excelência da comunicação intercultural dentro de uma organização multinacional é fundamental para o seu sucesso. Para obter-se sucesso, é conveniente aplicar as Relações Públicas Internacionais neste cenário, com a finalidade de conseguir uma compreensão mútua e impedir eventual vazio geográfico, cultural ou linguístico, ou todos eles de uma vez. Utiliza-se o termo também para indicar atividades de Relações Públicas que se levam ao término ou têm uma positiva importância fora do seu país de origem (BLACK,1996) . Este profissional visa obter o melhor relacionamento entre os povos, ou seja, no sentido de estimular e facilitar o entendimento, a coexistência e cooperação entre eles. Wakefield (1999) descreveu as relações públicas internacionais como um processo para estabelecer e manter relacionamentos com públicos em vários países, com o objetivo de minimizar ameaças potenciais para as organizações. Para o autor, trata-se de uma extensão da área maior, que são as relações públicas.

Para a realização deste trabalho, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2006, p. 50) permite “[...] ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Também foi feito um estudo de caso, que é definido por Yin (2001) como uma investigação qualitativa de um fenômeno dentro de um contexto da vida real, além da pesquisa de campo, com a realização de duas entrevistas despadronizadas, que, de acordo com Lakatos e Marconi (1999) é uma técnica baseada no contato pessoal onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, mas que permite a elaboração das perguntas de uma outra maneira, caso surjam dúvidas ou questões mais complexas.

Como referenciais teóricos foram utilizados os seguintes autores: Rabelo (2010), Ianni (2002), Ortiz (1999), Bremmer (2010), Martinelli, Ventura e Machado (2008), Ioris (2007), Parker (1999), Vasconcellos, Lima e Silber (2006), Sarfati (2007), Cesnik e Beltrame (2005) e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), que sustentaram as discussões sobre a globalização e internacionalização.

No que se refere à atividade de relações públicas, *stakeholders*, relações públicas internacionais, Grunig, Ferrari e França (2008 e 2009), França (2009), Fortes (2003), Simões (1995), Lesly (1995), Bowdith e Buono (1992), Kunsch (1997), Brasil (1977), Andrade (2008), Black (1996), Culberston (1996) fundamentaram os aspectos teóricos da monografia.

Por fim, Grunig (2009), Hofstede (2003), Grande (2007), Shuler (2009) e Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) contribuíram para as discussões sobre cultura.

A presente monografia foi desenvolvida em três capítulos. No primeiro capítulo, discorreu-se sobre a globalização e como acontece o processo de internacionalização de empresas.

No segundo capítulo, buscou-se conceituar relações públicas, *stakeholders* e relações públicas internacionais através do estudo de Grunig (2009) baseado nos princípios normativos e aplicações específicas de atuação do profissional.

Por fim, no terceiro capítulo, é apresentado o estudo de caso da empresa multinacional Marcopolo, com uma breve descrição da organização. A seguir, procedeu-se a leitura teórica a partir das entrevistas realizadas e materiais disponibilizados do processo de internacionalização da Marcopolo e a adaptação da organização às variáveis locais, com ênfase na cultura.

As questões sobre as diferenças culturais entre diversas sociedades constantemente trazem preocupações quanto à transferibilidade das práticas gerenciais de um país a outro.

Constatou-se que a comunicação pode colaborar com a gestão de operações internacionais, através de estratégias de relacionamento que facilitem a compreensão e a cooperação entre os públicos do ambiente internacional.

Por sua vez, as Relações Públicas Internacionais podem ser caracterizadas como a atividade de Relações Públicas que atua com públicos de diferentes nacionalidades, contando assim com uma variedade social e cultural. Trata-se de uma atividade importante face às atuais características globais, levando em conta o multiculturalismo e o contínuo crescimento do processo de internacionalização de empresas, entre elas as transnacionais.

2 GLOBALIZAÇÃO

Este capítulo tem como principais objetivos contextualizar a globalização nesse novo cenário mundial, seu surgimento e os contextos afetados por esse fenômeno e também como ocorre o processo de internacionalização de empresas.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E O NOVO CENÁRIO MUNDIAL

O atual processo de grandes mudanças, ocorrido, nas últimas décadas, no campo econômico, social e político, têm como responsável a globalização. Portanto, para compreender o mundo em que vivemos hoje, é preciso entender com esse fenômeno influenciou e continua influenciando nações, organizações, ambientes de trabalho e família, dentre outras instituições. De acordo com Rabelo (2010), as crescentes transformações oriundas dos avanços tecnológicos, transações comerciais e financeiras, ampliação de interações no sistema internacional, levaram a um novo quadro operacional mundial.

A globalização iniciou-se por um conjunto de duas forças: as políticas governamentais e a abertura econômica e tecnológica, principalmente nas áreas de telecomunicações e transporte. Segundo Ferrari (2008), a globalização, por um lado, é vista como fenômeno econômico que implica um avanço para obter um maior grau de integração e interdependência entre as economias dos distintos países e de intensificação das relações sociais em escala mundial. Por outro lado, é analisada como um processo civilizatório, de transformação política, econômica e cultural em escala planetária (ORTIZ, 1999 apud FERRARI, 2008).

Para Cesnik e Beltrame (2005, p. 1):

A globalização é um fenômeno que atinge uma infinidade de pessoas do mundo contemporâneo, possivelmente o evento que faz estar sob sua atuação o maior número de pessoas de culturas tão distintas, e seu amplo efeito nos faz perceber que ela se esconde em diferentes momentos da nossa existência.

Ianni (2002, p. 23) destaca que a sociedade, em tempos de globalização, é “um universo de objetos, aparelho ou equipamento móveis e fugazes, atravessando espaços e fronteiras, línguas e dialetos, cultura e civilizações”. O mesmo autor afirma que objetos e aparelhos eletrônicos permitem atravessar fronteiras,

meridianos e paralelos, culturas e línguas, mercados e regimes de governo; tais objetos “permitem transmitir, modificar, inventar e transfigurar signos e mensagens que se mundializam” (2002, p. 25).

De acordo com Bremmer (2010, p. 10):

Globalização é essencialmente uma expressão abrangente para designar vários processos pelos quais ideias, informação, pessoas, dinheiro, mercadorias e serviços cruzam fronteiras internacionais numa velocidade sem precedente. Juntos, esses processos criaram uma economia global muito mais integrada através do comércio, do investimento estrangeiro direto, do fluxo de capital em larga escala, pela construção de cadeias de suprimentos globais, inovações na tecnologia das comunicações, e pela migração em massa.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2008, p. 15): “[...] o termo globalização surge da necessidade de minimização de distâncias e custos, atendimento de interesses, facilidade de negociações, envolvendo a busca de contentamento de duas ou mais partes envolvidas”.

A globalização, de acordo com os mesmos autores, iniciou-se entre o término da Primeira e o início da Segunda Guerra Mundial, com o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (Gatt) assinado pelos Estados Unidos e outros países como estratégia de um mercado comum e internacional entre as nações envolvidas. Atualmente, esse mesmo acordo foi substituído pela Organização Mundial do Comércio (OMC). A globalização começou a ser reconhecida somente no final da década de 70, com o liberalismo e a queda de algumas barreiras, como tarifas e quotas que acabam bloqueando a entrada do produto importado, que marcaram os governos dos Estados Unidos e do Reino Unido. Já outros autores acreditam que há divergências quanto ao início do processo de globalização. Carvalho e Silva (2003) afirmam que, enquanto alguns autores mencionam a crise econômica do início da década 70, outros tomam como base de referência o início da década seguinte, ocasião de grandes avanços na informática e nas telecomunicações. Já os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que, desde a década de 1800, pode-se identificar quatro fases distintas na evolução da globalização:

- **Primeira fase:** teve início por volta de 1830 e atingiu seu pico em torno de 1880. Os fatores desencadeadores desta fase foram a expansão ferroviária, a eficácia dos transportes marítimos e o crescimento das grandes empresas manufatureiras.

- **Segunda fase:** começou por volta de 1900 e durou até 1930. Sua principal característica foi o aumento de produção de eletricidade e do aço.
- **Terceira fase:** iniciou-se em 1948 e terminou em 1970. Seus fatores desencadeadores foram a formação do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) e o Plano Marshall para a reconstrução da Europa no período pós Guerra Mundial.
- **Quarta fase:** início nos primeiros anos da década de 1980. A atual fase foi desencadeada por fortes tendências, como a comercialização de microcomputadores, o desenvolvimento da Internet e de *browsers* Web, avanços nas tecnologias de comunicação e manufatura, o colapso da União Soviética e a subsequente liberalização de mercado na Europa central e oriental, além da industrialização e das iniciativas de modernização das economias do Leste Asiático, incluindo a China.

Figura 1 - Fases da globalização desde o início da década de 1800.

<i>Fase da globalização</i>	<i>Período aproximado</i>	<i>Fatores desencadeadores</i>	<i>Principais características</i>
Primeira fase	1830 até o final da década de 1800, com pico em 1880	Introdução das ferrovias e o transporte marítimo	Aumento da manufatura: comércio através das fronteiras de <i>commodities</i> , em grande parte por <i>trading companies</i>
Segunda fase	1900 a 1930	Aumento da produção de eletricidade e aço	Surgimento e domínio das primeiras empresas multinacionais (principalmente europeias e norte-americanas) nos setores industrial, extrativista e agrícola
Terceira fase	1948 à década de 1970	Formação do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT, do inglês <i>General Agreement on Tariff and Trade</i>); fim da Segunda Guerra Mundial; Plano Marshall para reconstrução da Europa	Esforço concentrado da parte dos países industrializados ocidentais para redução gradual de barreiras ao comércio; crescimento das multinacionais japonesas; comércio entre países de bens de marca; fluxo entre países de moeda, em paralelo ao desenvolvimento de mercados globais de capital
Quarta fase	Década de 1980 até o presente	Expressivos avanços nas tecnologias de informação, comunicações, manufatura e consulta; privatização de empresas estatais em países em transição; notável crescimento econômico nos mercados emergentes	Taxa de crescimento sem precedentes no comércio entre fronteiras de bens, serviços e capital; participação nos negócios internacionais de empresas de pequeno e grande porte, originárias de vários países; foco nos mercados emergentes para atividades de exportação, IDE e suprimento

Fonte: Cavusgil; Knight & Riesenberger (2010, p. 24).

Conforme analisado acima, a globalização não se trata de um fenômeno novo. Simplesmente, houve uma aceleração e um aumento da complexidade nos últimos anos.

O conceito de globalização ainda é pouco explorado. Alguns autores compreendem-no como o processo de rompimento de fronteiras nacionais; já outros,

têm enfatizado seus efeitos com base em conceitos tradicionais como tempo, espaço, escopo, geografia, funções, pensamento e pressupostos culturais (PARKER, 1999). Segundo Ioris (2007, p. 19), “a globalização se refere a uma complexa série de eventos que têm redefinido a lógica da produção, consumo, comunicação e valores entre diferentes grupos de pessoas em todos os cantos de nosso planeta”.

As diferenças entre as definições moldam-se de acordo com cada área de estudo. Uma abordagem mais sociológica da globalização é apresentada como a compressão do mundo e a intensificação da consciência de que o mundo é um todo (ROBERTSON, 1992). Já na abordagem literária dos negócios, a globalização é habitualmente descrita como um conjunto de mudanças de padrões tradicionais de produção, investimentos e comércio internacionais (DIKEN, 1992). Os autores Sera (1992) e Ohmae (1995 apud PARKER, 1999) definem globalização de acordo com uma visão popular global: é a ausência de fronteiras e barreiras para o comércio entre as nações.

Vasconcellos, Lima e Silber (2006, p. 24) acreditam que o ambiente econômico mundial oferece grandes oportunidades de integração:

[...] uma participação crescente em uma economia internacional possibilita inúmeros benefícios: ela permite uma melhor alocação dos recursos em direção aos setores nos quais o país tenha vantagens competitivas, aumenta a eficiência por meio da concorrência entre as empresas e favorece a difusão tecnológica do conhecimento.

Parker (1999) ressalta que a globalização cria oportunidades mundiais para o crescimento e o desenvolvimento, expandindo as opções tanto para as organizações quanto para as pessoas no mundo todo; gera oportunidades de emprego para milhares de pessoas carentes e contribui para o processo de democratização; Entretanto, a mesma autora cita alguns problemas que a globalização provoca, como a exploração da mão-de-obra estrangeira e a destruição de recursos naturais e de culturas locais. Globalização não significa simplesmente espalhar capitalismo ou mercados, ou aumentar o comércio. Não é um fenômeno exclusivamente econômico e seu impacto não é exclusivamente financeiro. É um fenômeno muito mais amplo, mais profundo e mais complexo (FRIEDAM, 2009).

2.2 CINCO CONTEXTOS DA GLOBALIZAÇÃO

Embora o caráter financeiro da globalização seja o mais evidente, o processo possui outros ângulos de análise. Parker (1999) afirma que globalização é um fenômeno em expansão, e o interesse pelo mesmo não pode estar confinado somente às atividades de negócios. Por esse motivo, a autora explora cinco contextos particulares afetados por esse processo de mudanças:

a) Economia: com o crescimento da economia global, surgiram algumas facilidades como: os fundos podem ser transferidos no mundo eletronicamente e instantaneamente por meio da tecnologia da informação, expansão dos mercados de capitais, estímulo para os negócios internacionais. Com isso, a crescente globalização da atividade econômica também está levando mais organizações para o mercado, estimulando negócios e dispersando a produção pelo mundo (DICKEN, 1992). Ou seja, a liberdade de fluxos financeiros entre países tem permitido a mescla de capitais e instalações de filiais em outros países, dando a muitas empresas características internacionais. A globalização configura um fenômeno econômico, que corresponde a uma intensa circulação de bens, capitais, tecnologia através das fronteiras nacionais, com a consequente criação de um mercado mundial (LEWANDOWSKI, 2004). Porém, a economia também resulta em alguns desafios crescentes: negociadores independentes que indisciplinam o mercado financeiro global, ameaçando a ordem econômica mundial e dificultando as ações governamentais para defender o interesse público (SOLOMON, 1995 apud PARKER, 1999).

b) Política: a globalização reduziu a influência de líderes políticos nacionais e a transferiu para o mundo dos negócios, enfraquecendo a possibilidade de controle dos processos econômicos pelos responsáveis pelas políticas públicas (SIMAI, 1994 apud PARKER, 1999), ou seja, segundo o economista Robert Reich (1991), a globalização vai fazer com que líderes de negócios comecem a se ver cada vez menos como atores autônomos e cada vez mais como participantes totalmente conectados uns aos outros em indústrias globais, reduzindo assim a autonomia nacional. Outro tema global que afeta a arena política, de acordo com Parker (1999), relaciona-se à mudança nas responsabilidades do governo: privatizações no mundo todo transferiram para o setor privado serviços como prisões transporte e projetos de infraestrutura. Anteriormente, os mesmos eram gerenciados e controlados pelos governos. Parker ressalta que, ao mesmo tempo em que acordos de comércio

globais reduzem o papel dos governos nacionais nos assuntos globais, podem liberar recursos que os governos podem utilizar para o desenvolvimento da nação, ou seja, há evidências de que a globalização não excluirá completamente os estados nacionais, mas criará condições para que se transformem.

c) Cultura: através da tecnologia da informação e da comunicação global, pessoas do mundo todo têm a possibilidade de conhecer e testemunhar comportamentos culturais que refletem várias nações e, atualmente, várias pessoas pensam e comportam-se de maneiras cada vez mais globais. Ou seja, com a facilidade de conhecer novas culturas, os indivíduos tornam-se mais tolerantes às diferenças culturais, tornando-se pessoas com hábitos globais. Segundo Ioris (2007) a temática de contato intercultural se aprofunda no ambiente de globalização dada à aceleração dos contatos intersocietários resultante das revoluções tecnológicas. Os relacionamentos entre as pessoas de diferentes partes do planeta passam a ser uma prática cotidiana na qual se realizam trocas simbólicas, se assimilam costumes, hábitos e comportamentos de outras culturas (FERRARI, 2008).

d) Tecnologia: diversas tecnologias como eletrônica digital, miniaturização, telecomunicação, computadores, robótica, inteligência artificial e engenharia genética revolucionaram as relações entre pessoas, organizações e nações do mundo todo. Os avanços nas áreas de comunicação e transporte foram decisivos para a globalização, pois reduziram os custos das operações e interligaram os países através das redes de computadores. Vasconcellos (2006) ressalta que essas tecnologias vêm sendo aperfeiçoadas em um processo tão rápido que as substituições de produtos e matérias-primas são cada vez mais imediatas. Já no aspecto das telecomunicações, a globalização, de acordo com Sarfati (2007), é um processo onde são rompidas barreiras, e no qual a tecnologia, que possibilita uma intensa troca de informações entre as pessoas e o mundo, provoca mudanças no âmbito social e no comportamento individual, influenciando na maneira como as pessoas se relacionam.

e) Recursos naturais: o crescente aumento da industrialização faz com que aumente o potencial de rupturas ecológicas, ou seja, por causa da demanda de grandes empresas, ocorrem derramamentos de óleo, desastres nucleares, transporte de animais, plantas e pragas/vírus. Problemas que afetam a totalidade do planeta, como a degradação do meio ambiente, exploração demográfica, desrespeito aos direitos humanos, disseminação de doenças endêmicas, e a

multiplicação de conflitos regionais são gerados pelo fenômeno globalização (LEWANDOWSKI, 2004). Parker (1999) ressalta que um dos desafios ao desenvolvimento sustentável é o paradoxo de gerenciar o crescimento econômico e, simultaneamente, proteger o meio ambiente e as pessoas que nele vivem.

Após analisarmos os cinco contextos acima, expostos no quadro abaixo, podemos dizer que a globalização envolve mudanças revolucionárias nas esferas econômica, política, cultural, tecnológica e natural.

Figura 2 - Pontos positivos da globalização nos diferentes contextos

ECONÔMICOS	POLÍTICOS	CULTURAIS	TECNOLOGICOS	RECURSOS NATURAIS
- Transferências eletronicamente e instantaneamente de Fundos;	- Liberação de recursos para utilização no desenvolvimento da nação.	- Realização de trocas simbólicas;	- Eletrônica digital;	-
- Expansão dos mercados de capitais;		- Assimilação de novos costumes;	- Miniaturização, telecomunicação;	
- Estímulo para os negócios internacionais.		- Hábitos e comportamentos de outras culturas.	- Computadores;	
			- Robótica;	
			- Inteligência artificial;	
			- Engenharia genética	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Parker (1999).

Figura 3 - Pontos negativos da globalização nos diferentes contextos

ECONOMICOS	POLÍTICOS	CULTURAIS	TECNOLOGICOS	RECURSOS NATURAIS
- Negociadores independentes que indisciplinam o mercado financeiro global.	- Diminuição de controle dos processos econômicos pelos responsáveis pelas políticas públicas.		- Perda de privacidade;	- Derramamentos de óleo;
			- Pirataria.	- Desastres nucleares;
				- Doenças globais (AIDS).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Parker (1999).

O processo de globalização da economia mundial foi o responsável pelas grandes mudanças ocorridas nas atividades econômicas, sociais, políticas e

culturais. Como podemos observar, além dos problemas, a globalização também cria oportunidades para atuação das empresas que operam no mercado global.

Pode-se dizer que esse fenômeno inaugura uma nova era, em que economias visam ao fortalecimento, e a competição deixa de ser um fator superficial e passa a ser inevitável. Os países deixam no passado suas diferenças, buscando entender as múltiplas culturas, juntando-se em blocos comerciais (MACHADO, 2000). Ou seja, é um fator que vem alterando a dinâmica das organizações, sejam elas nacionais ou não. A abertura de mercado sem dúvida transformou o mundo, deixando as negociações abertas, os públicos mais interconectados e com novas práticas comerciais, interferindo, assim, no ritmo das organizações.

A competição no mercado internacional traz consigo a possibilidade de formação de alianças, fusões e expansões, formando assim uma aldeia global. Segundo Friedman (2009), o fim das barreiras e o achatamento do mundo tem a ver com a criação de um espaço global onde podem ser criadas diversas formas de compartilhar trabalho, conhecimento, diversão e lazer. Isso possibilita a qualquer organização, independentemente de sua localização geográfica, participar de atividades de negócios em nível internacional.

A internacionalização dos mercados, advinda com a globalização, levou as empresas a tomarem decisões no sentido de produção e comercialização internacional. Pode-se observar, atualmente, que grande parte dos produtos que chegam ao mercado é comercializada internacionalmente ou depende de inúmeros componentes importados.

Dentre outros fatores da formação do fenômeno global, Martinelli, Ventura e Machado (2008) destacam três:

- Avanço da tecnologia de informação: As áreas da informática e da comunicação foram as mais aprimoradas neste processo, tornando-se, assim, uma transmissão rápida de dados e notícias.
- Necessidade de novos mercados compradores: Faz-se necessária a transnacionalização dos mercados, visando novos consumidores, uma vez que os mercados internos encontram-se saturados.
- Necessidade de novos mercados fornecedores: Com a falta de matérias-primas de empresas nacionais, países buscam outros locais como fonte de recursos ou tecnologia para suprir suas necessidades.

A globalização faz com que empresas e países mudem a mentalidade de seus funcionários e habitantes num contexto de reajustamento contínuo, fazendo com que metas, objetivos e estratégias sejam constantemente repensados. Os mercados estão ficando cada vez mais integrados e cada país depende crescentemente de compras e vendas externas.

O atual cenário econômico e tecnológico apresenta maiores oportunidades de relacionamento entre empresas, negócios e profissionais em escala global, especialmente pelas oportunidades criadas por meio das mídias digitais. Conforme o nível de globalização evolui, as empresas ficam mais próximas de seus consumidores e, especialmente, de consumidores potenciais, inclusive de outros países.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

Atualmente, vivemos em um mundo globalizado onde as organizações estão cada vez mais ampliando seus mercados em diversos países. A internacionalização que muitas empresas almejam, apresenta-se como uma alternativa à dependência do mercado interno, que pode se tornar instável ou sem potencial para uma maior expansão, em razão da presença de muitos concorrentes locais ou externos.

Muitos autores acreditam que o processo de internacionalização das organizações se faz necessário frente aos novos paradigmas da globalização, como a troca mais intensa de produtos e serviços por meio da agilidade dos sistemas de transporte e da integração da comunicação no mundo.

Segundo Sera (1992 apud PARKER, 1999, p. 407):

A internacionalização implica a expansão de interfaces entre a empresa e as nações, às vezes levando à invasão ou dominação política. Na internacionalização dos negócios, portanto, a nacionalidade está presente na consciência das pessoas, significando o fluxo de negócios, bens ou capitais de um país para outro. Globalização, em contraste, vê o mundo todo sem nações ou fronteiras. Bens, capitais e pessoas devem mover-se livremente.

Alem e Cavalganti, do artigo “*O BNDS e o apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões*” publicado na Revista BNDES afirmam que “a internacionalização é um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e aumento da competitividade dos países, em um ambiente de acirrada concorrência internacional”.

Para os autores Antunes e Marion Filho (2005 apud CONSONI, 2009, p. 23):

A internacionalização do comércio possibilitou a inserção de um maior número de empresas em um ambiente de recursos e negócios globalizados e extremamente competitivos. Diante desse contexto, novas oportunidades de mercado foram expandidas provocando maior competitividade entre as empresas. A partir de então, as mesmas buscam constantemente a sua manutenção e sobrevivência, através do estabelecimento de estratégias, a fim de atender suas metas e melhorar seu desempenho. Os negócios internacionais exigem a consideração de algumas implicações para garantir seu desenvolvimento.

Entre os principais motivos que levam uma empresa a buscar o mercado internacional, pode-se citar a saturação do mercado doméstico e a existência de uma forte competição entre produtores internacionais (FERREIRA, 2007). Os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) apresentam nove motivos específicos. São eles:

1. Buscar oportunidades de crescimento com a diversificação de mercado: Ao diversificar para os mercados estrangeiros, as empresas podem gerar oportunidades de venda e lucro não encontradas no mercado interno;

2. Obter maiores margens de lucro: apesar do lento, ou até mesmo nulo, crescimento de muitos tipos de produto ou serviço, encontramos também ambientes de grandes oportunidades para outros. Ou seja, a maioria dos mercados estrangeiros pode ser escassa ou até mesmo não atendida.

3. Adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação: A experiência de fazer negócio no exterior contribui para a aquisição de novos conhecimentos para melhor eficácia e eficiência organizacionais.

4. Atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram: Em uma economia global, muitas empresas adotam estratégias de internacionalização para melhor atender a clientes que expandiram operações para mercados estrangeiros.

5. Ficar mais próximo das fontes de suprimento, beneficiar-se das vantagens *global sourcing* ou ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos: Algumas empresas internacionalizam-se para obter flexibilidade a partir da diversificação de suas bases de suprimento. Já as empresas do setor extrativista, tais como as de petróleo, mineração e madeira, estabelecem operações internacionais onde essas matérias-primas estão localizadas.

6. Obter acesso a fatores de produção com menos custo ou melhor valor: as empresas lançam-se ao mercado internacional à procura de mão de obra capacitada ou de baixo custo.

7. Desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e pesquisa e desenvolvimento: ao optar pela expansão internacional, uma empresa aumenta muito o tamanho de sua base de consumidores, aumentando, por conseguinte, o volume de produtos fabricados. Em termos de produção por unidade, quanto mais elevado o volume produzido, mais baixo o custo total.

8. Enfrentar a concorrência internacional com eficácia ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico: Uma empresa pode melhorar o seu posicionamento competitivo ao enfrentar a concorrência nos mercados internacionais ou antecipar-se e entrar no mercado doméstico do concorrente para desestabilizar e desacelerar seu crescimento.

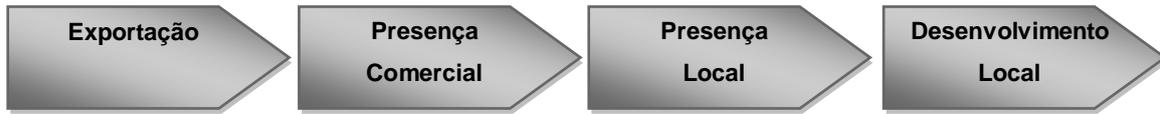
9. Investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro: Alianças baseadas em projetos com parceiros estrangeiros de peso podem levar ao desenvolvimento de novos produtos, posicionamento antecipado em importantes mercados futuros ou outras oportunidades lucrativas em longo prazo.

Fleury e Fleury (2007) recomendam que a empresa, ao se internacionalizar, inicie o processo em países que possuam no mínimo hábitos e costumes semelhantes aos de origem. A parceria local ou alianças estabelecidas poderão auxiliar na diminuição de riscos, e a administração da internacionalização deve ocorrer em processos integrados.

2.4 ETAPAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Pesquisas realizadas pela Fundação Dom Cabral em outros países mostram que a exportação em geral é a forma escolhida pelas empresas para ingressar em mercados internacionais. As empresas optam pela exportação como forma de entrada, pois é considerada uma alternativa de baixo risco, tendo em vista a ausência de comprometimento de recursos no investimento em ativos no exterior. Urbasch (2004) sugere quatro formas principais ou etapas da internacionalização que normalmente são o caminho trilhado pela maioria das empresas, conforme figura abaixo:

Figura 4 – Etapas da Internacionalização



Fonte: Adaptado de Urbasch (2004, p. 25) pela autora da pesquisa.

De acordo com o mesmo autor, pode-se observar que o ingresso no mercado internacional acontece pela exportação – vendas para importadores, revendedores e cliente final –, logo após, estabelece-se uma presença de vendas locais – representante comercial local, escritório de vendas, assistência técnica –, depois, se começa a produção local – produção local terceirizada ou produção local própria – e, ao final, realizam-se as atividades de pesquisa e desenvolvimento no mercado local – completa estrutura para desenvolvimento local ou desenvolvimento local sem estrutura comercial.

Para Goulart, Arruda e Brasil (1994), as empresas seguem caminhos diferenciados na prática de sua internacionalização. De acordo com os autores, há uma variação tanto no que diz respeito aos países de origem, quanto às próprias empresas envolvidas no processo.

2.5 ESTRATÉGIAS DE INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL

Para Barreto e Rocha (2003), a internacionalização refere-se ao processo de envolvimento da empresa com o exterior, tanto para dentro (*inward*) pela importação, licenças de fabricação, contratos de franquia, como para fora (*outward*) pela exportação, contratos de franquias, licenças de fabricação ou investimento direto no exterior.

Segundo Kotler (2000), existem três alternativas estratégicas de ingresso no mercado internacional, que são classificadas em três grandes grupos:

1) Exportação Direta ou Indireta: Entende-se por exportação a venda de produtos para um país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos no país de destino onde são comercializados os produtos. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). A exportação direta consiste na operação em que a mercadoria exportada é faturada pelo próprio produtor/comerciante ao importador (DIAS; RODRIGUES, 2009). Para Rossi e Sacchi (2006) “na exportação direta, a

empresa trabalha diretamente com clientes ou mercados estrangeiros, com a oportunidade de desenvolver relacionamentos”. Já a exportação indireta, para os mesmos autores, significa que a empresa participa de operações internacionais por meio de intermediários, não lidando com clientes ou empresas estrangeiras.

2) Associações estratégicas ou *Joint Venture*: as associações entre empresas podem dar-se através da simples licença de utilização de uma marca própria por uma empresa no país destino, caso das franquias e licenciamentos:

- Franquias: no caso da internacionalização por meio da franquia (*franchising*), obtém-se a concessão de um direito de uma empresa a outra independente (franqueado) para fazer negócios de forma pré-determinada. De acordo com Rossi e Sacchi (2006), o direito em questão pode ser relativo à forma de vender os produtos da empresa franqueadora, ao uso do seu nome, às técnicas de marketing, à produção ou ao uso geral do negócio.

- Licenciamentos: Um acordo de licenciamento permite a uma empresa estrangeira comprar o direito de manufaturar um determinado produto desenvolvido por outra empresa fora de seu país. O licenciador normalmente recebe *royalties* por produto produzido e vendido pela empresa licenciada (FERREIRA, 2007). Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) ressaltam que o licenciamento permite ao licenciado produzir e comercializar um produto semelhante com outro que o licenciador já produz em seu próprio país. Os mesmos autores citam, como exemplo, o caso da empresa Intel que licenciou o direito de fabricar chips para computador usando um novo processo para um fabricante de chips na Alemanha.

- Contratação de serviços terceirizados: Nessa situação, a empresa global contrata um fabricante local no mercado estrangeiro para fabricar seus produtos ou realizar uma fabricação parcial de seus produtos (DIAS; RODRIGUES, 2009), ou seja, a contratação de serviços terceirizados para a confecção do produto naquele mercado, segundo os requisitos do contratante.

- Administração sob contrato: Acontece quando uma empresa adquire outra no país de destino, entrando com o capital e utilizando os serviços administrativos dos antigos proprietários – vendendo sua expertise na operação do negócio – no qual passam à condição de empregados do empreendimento (DIAS; RODRIGUES, 2009).

- *Joint Venture*: É a associação entre empresas firmada com o objetivo de exploração do mercado de um determinado país, ocorrendo assim o compartilhamento de vantagens entre os parceiros na busca do objetivo comum

(DIAS; RODRIGUES, 2009). Outra utilização, para os mesmos autores, é a soma de competências com o intuito de lançar um novo produto, desenvolver um novo processo ou ainda pesquisar novos materiais ou tecnologias. Os parceiros formam *joint venture* com a finalidade de compartilhar custos e riscos, obter acesso a recursos necessários, conquistar economias de escala e perseguir metas estratégicas de longo prazo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

3) Investimento direto: é uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece uma presença física no exterior através de posse de ativos produtivos, tais como capital, tecnologia, trabalho, terra, plantas e equipamentos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Para os autores Dias e Rodrigues, (2009) essa opção é considerada a de maior risco, mas a de maior potencial de lucros e menor distância em relação ao cliente final.

2.6 ESTÁGIO DAS ORGANIZAÇÕES NO CENÁRIO GLOBAL

As empresas que atuam globalmente recebem diversas classificações. Entretanto, Bartlett e Ghoshal (1989) classificam-nas da seguinte forma:

- Multinacionais: trabalham com toda a cadeia produtiva fora do país, com unidades independentes entre si; devido a uma grande sensibilidade e receptividade no que diz respeito a fatores locais, criam uma forte presença nos locais onde estão inseridas;
- Global: Comparadas às multinacionais, são muito mais centralizadas em suas decisões operacionais e estratégicas. Tratam o mercado mundial como um todo integralizado e conseguem obter vantagens competitivas no que diz respeito a custos devido, principalmente, a operações centralizadas em nível global;
- Internacional: os conhecimentos advindos da matriz são explorados por meio de difusão e adaptações locais; as decisões e operações não são tão centralizadas como na Global, mas a matriz tem um controle considerável; com relação à adaptação de produtos e ideias, sua autonomia não é considerada com a das multinacionais, entretanto é possível essa adaptação para nível nacional;
- Transnacional: este tipo de organização considera a receptividade local como uma boa ferramenta para a obtenção de flexibilidade nas operações internacionais; os processos são integralizados de forma global;

A seguir apresenta-se um quadro contendo as características de cada tipo de organização:

Quadro 1 - Características Organizacionais das Companhias Multinacionais, Globais, Internacionais e Transnacionais.

Característica organizacional	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e auto suficiente nacionalmente	Centralizada e em escala global	Fonte de competências básicas centralizadas	Dispersa, interdependente e especializada
Papel das subsidiárias no exterior	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar estratégias da matriz	Adaptar e alavancar competências da matriz	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais a operações mundiais integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo mundo

Fonte: Bartlett e Ghoshal, 1989.

Muitos são os pesquisadores que tem dedicado seus estudos à definição dos estágios pelas quais as organizações passam em sua escalada para se tornarem empresas globais. Sthol (apud FERRARI, 2008, p. 17-19) desenvolveu uma tipologia de organizações com a finalidade de “descrever a transformação e convergências das formas de organizações domésticas para global”. A autora classificou as organizações em cinco categorias: domésticas, multiculturais, multinacionais, internacionais e globais, analisando seis dimensões:

1. Orientação predominantemente nacional:

- Doméstica: único país e uma cultura dominante;
- Multicultural: identifica-se com um país com algum reconhecimento pela administração sobre a diversidade cultural na força de trabalho;
- Multinacional: uma única nacionalidade, porém, realiza negócios em vários países;

- Internacional: identifica-se com dois ou mais países;
- Global: caracterizado pelo sistema global.

2. Orientação internacional:

- Doméstica: não adota orientação internacional;
- Multicultural: dá-se pouca importância;
- Multinacional: considera importante;
- Internacional: extremamente importante;
- Global: absolutamente importante.

3. Legitimidade e autoridade de múltiplas vozes:

- Doméstica: paroquial e local;
- Multicultural: etnocêntrica;
- Multinacional: policêntrica;
- Internacional: regiocêntrica;
- Global: geocêntrica.

4. Tipo de estrutura:

- Doméstica: estrutura hierárquica tradicional, burocrática e matricial;
- Multicultural: valoriza o trabalho em equipe e possui hierarquia menos rígida;
- Multinacional: hierarquicamente administrada da matriz às subsidiárias;
- Internacional: hierarquia articulada e divisões internacionais que integram atividades globais com equipes de trabalho dentro das subsidiárias;
- Global: as decisões são tomadas de forma descentralizada e compartilha as responsabilidades.

5. Modelo de gestão:

- Doméstica: monocultural;
- Multicultural: cultura dominante;
- Multinacional: compromisso cultural;
- Internacional: sinergia cultural;
- Global: integração cultural.

6. Interação internacional:

- Doméstica: pode importar e exportar bens e serviços com poucas expectativas no exterior;
- Multicultural: importa e exporta com alguma representatividade no exterior e preocupa-se com a comunicação intercultural entre a sua força de trabalho;
- Multinacional: favorece a comunicação intercultural entre a força de trabalho, administração, clientes, consumidores, etc.;
- Internacional: mantém relação internacional, porém não totalmente articulada;
- Global: redes interativas e fortemente unidas.

Essa situação é apresentada no quadro a seguir.

Quadro 2 - Tipologia das organizações e dimensões

Dimensões	Organizações				
	Doméstica	Multicultural	Multinacional	Intemacional	Global
Orientação predominantemente nacional	Cultura associada a um único país	Cultura única, reconhecimento da diversidade do restante da equipe	Identifica-se com a cultura do país, mesmo quando têm negócios com outros países	Cultura associada a dois ou mais países	Cultura associada ao sistema global
Orientação internacional	Nula	Pouca importância	Importante	Muito importante	É um aspecto dominante
Legitimidade e autoridade de múltiplas vozes	Locais	Etnocêntricas	Policêntricas	Regiocêntricas	Geocêntricas
Tipo de estrutura	Estrutura hierárquica, burocrática, e estrutura matricial	Hierarquia planejada e trabalho em equipe	Hierarquia local determinada para cada subsidiária nacional, replicando o modelo da matriz; utiliza o trabalho em equipe	Hierarquia conjunta e divisão internacional; atividades globais com trabalho em equipe nas subsidiárias e não entre eles.	Tomada de decisão descentralizada e responsabilidades compartilhadas
Modelo de gestão	Monocultural	Dominação cultural	Conciliação	Sinergia cultural	Integração cultural
Interação internacional	Importam e exportam produtos e serviços com baixa representatividade no exterior	Importam e exportam produtos e serviços por meio de representantes externos; intercomunicação entre equipes de trabalho intercultural	Comunicação intercultural entre equipes, gerentes, clientes, etc.	Autonomia local, sem integração específica	Redes globais e unidas.

Fonte: Sthol, C. Globalizing Organization Communication, 2001, p. 351.

2.7 RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Para os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) existem quatro riscos da internacionalização:

1. Risco Intercultural: refere-se a uma situação ou evento em que a má interpretação cultural coloca em jogo alguns valores humanos.

2. Risco-país: refere-se aos efeitos potencialmente adversos às operações e à lucratividade de uma empresa, causados por desdobramentos nos ambientes políticos, jurídico e econômico de um país estrangeiro.

3. Risco Comercial: refere-se ao risco de flutuações adversas nas taxas de câmbio.

4. Risco Monetário: refere-se à probabilidade de prejuízo ou fracasso de uma empresa, resultante de estratégias, táticas ou procedimentos mal formulados ou mal implementados.

Kotler (2000) ressalta que cada país possui um conjunto de características próprias que devem ser compreendidas e respeitadas. Segundo ele, “a receptividade de uma nação a diferentes produtos e serviços e sua atividade como mercado para empresas estrangeiras dependem de seus ambientes econômico, político-legal e cultural” (KOTLER, 2000, p. 510).

Para o autor, a compreensão das características exclusivas de cada país depende da análise de três ambientes, para que assim se torne possível avaliar a receptividade do mercado a diferentes produtos e serviços, bem como a atratividade a empresas estrangeiras. No primeiro ambiente, econômico, cabe à organização analisar a economia do país, a partir de dados comparativos que possibilitem traçar o perfil do mercado consumidor e dos principais indicadores macro e microeconômicos, dando destaque para a estrutura industrial e distribuição de renda. Já no ambiente político-legal, devem-se analisar os principais aspectos que envolvem as compras internacionais, incluindo órgãos dos países responsáveis por autorizações e certificações de diferentes tipos.

O autor ainda ressalta que os principais fatores político-legais a serem levados em conta são: atitude legal quanto a compras internacionais, burocracia governamental, estabilidade política e regulamentações monetárias. O terceiro ambiente, considerado o mais complexo para o autor, é o ambiente cultural. Sua complexidade é explicada

porque cada país possui seu conjunto específico de costumes e normas. Esse tópico é muito abrangente e será abordado no capítulo seguinte.

3 RELAÇÕES PÚBLICAS

Grunig, Ferrari e França (2009) afirmam que relações públicas é a atividade responsável por administrar os relacionamentos de uma organização com seus públicos, com o objetivo de manter um diálogo eficaz e duradouro, que permita a possibilidade de simetria entre os protagonistas de uma determinada ação. Já Ferrari (2009, p. 158) a define “como a atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos”.

A ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas) define como:

[...] o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização públicas ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente.

Ferrari (2008, p. 12) apresenta algumas funções básicas do exercício de relações públicas, tais como:

Análise de cenários, a hierarquização dos públicos estratégicos, a elaboração de políticas e diretrizes de comunicação, o planejamento e a gestão dos assuntos públicos visando à sustentabilidade dos negócios e os interesses de seus públicos.

A mesma autora acrescenta as funções abaixo como também das RRPP:

Estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, os relacionamentos entre pessoas grupos, organizações públicas e privadas, entre públicos da organização e a sociedade, de forma a traduzir esses relacionamentos em benefícios para as partes e a contribuir para a efetividade organizacional (FERRARI, 2008, p. 12).

Sriramesh e Vercic (2009, apud FERRARI, 2008, p. 23) afirmam que:

Relações Públicas é a comunicação estratégica que diferentes tipos de organização usam para estabelecer e manter relacionamentos simbióticos com públicos relevantes muitos dos quais estão começando a aumentar na sua diversidade cultural.

França (2009), por sua vez, define Relações Públicas como:

O processo de criar e manter relacionamentos corporativos de longo prazo das organizações com os públicos e determinar que seu objetivo maior é gerenciar de maneira estratégica esses relacionamentos e monitorá-los em suas diferentes modalidades para que produzam benefícios recíprocos para as partes.

Segundo Fortes (2003, p. 21) para as Relações Públicas “está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses”. O autor considera RP como Simões (1995), sendo “uma função administrativa de tentáculos ao empresário, à cúpula diretiva e aos níveis executivos das empresas, que fazem uso da comunicação para obter resultados” (FORTES, 2003, p. 40). Para ele, Relações Públicas têm a função de posicionar as organizações para que estas tenham no presente ou como projeto para o futuro, uma situação favorável perante seus públicos, “competindo ao especialista orientar as ações e capacidades das companhias, dirigindo-as ao interesse público” (FORTES, 2003, p. 43).

Com base nesses diferentes conceitos, pode-se dizer que a maneira como se pratica a atividade de Relações Públicas se destacam em seus diferentes tipos de atuação, variando conforme explicação de Lesly “de acordo com a educação e sofisticação das pessoas, a estrutura da sociedade, tradições e suas crenças, a estrutura e operação dos meios de comunicação, o acesso que as pessoas têm a esses meios e outras fontes de informação e outros fatores” (LESLY, 1995, p. 6-7).

Portanto, nota-se que há uma polêmica permanente sobre a definição da atividade de Relações Públicas nos meios acadêmicos brasileiros, relevantes inclusive às funções e ao campo de atuação destes profissionais. Esse fato se deve às inúmeras definições e visões de diferentes autores, estudiosos, professores e profissionais da área.

3.1 STAKEHOLDERS

O vocábulo *Stakeholder*, etimologicamente, refere-se àqueles indivíduos (públicos) que apostam na conduta do seu parceiro de sistema, neste caso, a organização. Para Hitt (2008, p. 19) os *stakeholders* são “pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa”. Associam-se a essa ideia os autores Bowdith e Buono (1992 apud RODRIGUES, 2005) os quais propõem a seguinte definição: “grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo desempenho da organização na busca dos seus objetivos, em termos de seus produtos, política e processos operacionais”. Kunsch (1997) define-os como

todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização, e que, por esse motivo, devem ser ponderadas nos processos de tomada de decisão.

Hitt (2008) divide em três grupos as partes envolvidas nas operações de uma empresa: os *stakeholders* do mercado de capitais (acionistas e os principais fornecedores de capital da empresa), os *stakeholders* do mercado de produtos (os principais consumidores, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos que representam a força do trabalho) e os *stakeholders* organizacionais (todos os funcionários da empresa incluindo o pessoal de gerência administrativo). Já Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 16) acreditam que, independentemente dos tipos de *stakeholders* que possam existir, concordam que “esses diferentes grupos geram influências diversas sobre as organizações”. Com isso, sugeriram uma forma de analisar esses diferentes tipos, através de três dimensões que determinam características distintas entre os diferentes *stakeholders*. São elas:

Poder: refere-se a um conhecimento, recurso ou habilidade política que o *stakeholder* detém, de forma a influenciar os objetivos de uma organização. Bowdith e Bueno (1992) elenca algumas fontes de poder que dão ao *stakeholders* a capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão de uma organização:

- O controle de recursos: oferta de matéria-prima para a produção de determinado produto/serviço;
- A habilidade técnica: manutenção de um maquinário, abrangendo domínio de um hardware ou software;
- A detenção de um corpo de conhecimento: capacidade de oferta de conhecimentos especializados para o desenvolvimento dos processos organizacionais;
- O direito sobre prerrogativas legais: poder exercido pelo governo, pelos proprietários, diretores e alguns executivos;
- O acesso a qualquer um dos agentes que dispõe de qualquer uma das outras fontes de poder: família, amigos, editores, comentaristas da mídia, entre outros.

Legitimidade: está ligada ao reconhecimento de parte da organização sobre uma possível reivindicação dos *stakeholders*. As exigências devem ser sempre avaliadas e se possíveis atendidas, sob pena de comprometer os objetivos, os valores e a missão da organização.

Urgência: Refere-se ao prazo no qual a organização deverá atender a demanda dos *stakeholders* e a ela responder sob pena de ter seu desempenho prejudicado. Quanto maior for a urgência e mais legítima for a reivindicação do *stakeholders*, mais pressionada a organização estará sendo a atendê-lo como forma de ter seus objetivos concretizados.

Esses atributos foram incluídos a fim de melhor desenvolver o conceito *stakeholders* e reitera o entendimento de que esses públicos de interesse podem exercer poder e adquirir legitimidade como maneira de afetar a consecução dos objetivos organizacionais em períodos determinantes.

3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

Para Andrade (2008), as Relações Públicas Internacionais tiveram seu início mais significativo após a Segunda Guerra Mundial e, na década de 50, agiam principalmente como uma ferramenta de marketing na Europa e na América Latina.

Brasil (1977, p. 35) conceitua a atividade como:

[...] o conjunto de medidas, iniciativas, esforços e formas práticas de ação e expressão, que visam a obter mais estreito produtivo relacionamento entre os povos, no sentido de estimular e facilitar o entendimento, a coexistência e a cooperação entre eles, no sentido também de fomentar melhores e mais amplas atividades de intercâmbio comercial e industrial, e finalmente, com o objetivo de ampliar os níveis de cultura geral, através de mútuas facilidades de acesso aos respectivos patrimônios e instrumentos de cultura.

Segundo Black (1996, p. 23), para obter sucesso, é conveniente aplicar as Relações Públicas Internacionais com:

a interação de conseguir uma compreensão mútua e impedir um eventual vazio geográfico, cultural ou linguístico ou todos eles de uma vez. Utiliza-se o termo também para indicar atividades de Relações Públicas que se levam ao término ou tem positiva importância fora do seu país de origem.

Para Ferrari (2008), a comunicação *cross-cultural* nunca foi tão importante para os diferentes setores (governo, organizações e empresas privadas e organizações não governamentais e sem fins lucrativos) como nos anos 1990 e na primeira década do século XXI.

Para Ferrari (2008, p. 12):

[...] as relações públicas surgem como a atividade que analisa os cenários internacionais e locais e os contextos político, econômico, social e cultural para então definir estratégias de comunicação específicas para cada país ou região onde quer que esteja uma organização.

Culberston (1996) apresenta as Relações Públicas Internacionais sob dois pontos de vista: a primeira – *comparative public relations*, representa a busca por diferenças e similaridades entre a prática em um ou mais países visando formular princípios gerais de aplicação; a segunda – *international public relations*, possui o foco na prática de Relações Públicas no contexto internacional ou através de culturas (CULBERSTON; CHEN, 1996). A última se concentra em três abordagens: a) ações estratégicas locais pelas organizações; b) estratégia global para as comunicações; e c) visa à integração dos modos anteriores de pensar a atividade de Relações Públicas na arena internacional.

Segundo Wilcox, Cameron e Xifra apud Ferrari (2008, p. 12), as relações públicas internacionais pode ser definidas como:

A atividade planejada e organizada de uma empresa, instituição ou governo, para estabelecer relações de benefício mútuo com públicos de outros países. Por sua vez, esses públicos podem ser definidos como os distintos grupos de pessoas que se veem afetados por, ou que podem afetar as operações de uma empresa, instituições ou governos específicos.

Wainberg (2011) afirma que para colocar em prática as funções tradicionais no novo contexto global:

O RP internacional atua representando o ator global no mercado nacional, facilitando a negociação com o governo e os novos públicos estrangeiros. Ajuda também a comunicação da administração local com os “managers” internacionais; por fim, planeja e executa ações de relações públicas nos novos mercados (p. 230).

Anderson (1989 apud CULBERSTON; CHEN, 1996, p. 32) apresenta uma definição para Relações Públicas Internacionais e Relações Públicas Globais:

International public relations practitioners very often implement distinctive programs in multiple markets, with each program tailored to meet the often acute distinctions of the individual geographic market. Global public relations superimposes an overall perspective on a program executed in two or more national markets, recognizing the similarities among audiences while necessarily adapting to regional

differences. It connotes a planning attitude as much geographic reach and flexibility.¹

Wakefield (2001 apud FERRARI, 2008, p. 12) descreveu as relações públicas internacionais como o processo para estabelecer e manter relacionamentos com públicos em vários países com o objetivo de minimizar ameaças potenciais para as organizações. Para o autor, trata-se de uma extensão da área maior que relações públicas.

Taylor (2001, p. 629) justifica a importância e necessidade das Relações Públicas Internacionais no seguinte trecho:

A comunicação entre as RRPP e seus públicos internacionais está rapidamente se tornando uma realidade para as organizações de pequeno e grande porte. Ao passo que as novas tecnologias da comunicação e a globalização dos negócios ocorrem, mais e mais profissionais de relações públicas terão de ser capazes de comunicar com uma ampla variedade de públicos internacionais.

A importância das Relações Públicas Internacionais, segundo Taylor (2001, p. 14), está em dois aspectos: o primeiro é que “servem de olhos, ouvidos e vozes das organizações”, constituindo-se em desafios e oportunidades para a negociação entre organizações e públicos. O segundo aspecto diz respeito à oportunidade, mesmo com incertezas durante o período de transição, servindo à organização e contribuindo para o desenvolvimento da comunicação em outras nações. Aponta a necessidade que os profissionais devem ter para as novas habilidades ao atuarem em comunicações amplas com tais audiências, de maneira a “refletir as normas societal e cultural da nação anfitriã” (2001, p. 20).

Profissionais de relações públicas utilizam o slogan “pensar globalmente, agir localmente” para destacar que a maioria das organizações hoje possuem relacionamentos globais. Grunig (2009, p. 65) ressalta:

Até mesmo um pequeno negócio aparentemente local pode ter concorrentes de outros países e se abastecer de um fornecedor internacional. Assim, torna-se imperativo para os profissionais de Relações Públicas que tenham uma ampla perspectiva que os

¹ Profissionais de relações públicas internacionais, muitas vezes implementam programas distintos em vários mercados, cada programa sob medida para atender as distinções diferenças do mercado. Relações Públicas Globais sobrepõe uma perspectiva global sobre um programa executado em dois ou mais mercados nacionais, reconhecendo as semelhanças entre o público enquanto necessariamente adapta às diferenças regionais. Este profissional conota uma atitude de planejamento com alcance geográfico e flexibilidade.

permita trabalhar em muitos países ou em cooperação com profissionais de Relações Públicas, funcionários ou clientes de outras regiões. Não obstante, o “agir localmente” do slogan sugere que a maioria das organizações ainda desenvolva estratégias globais a nível local.

O autor Grunig (2009) desenvolveu um estudo sobre as RRPP em vários países, nos quais identificou a existência de princípios genéricos e aplicações específicas em suas práticas da atividade. Ele realizou uma pesquisa em nível internacional a partir da qual identificou alguns princípios genéricos para aplicação das RRPP globalmente:

O objetivo da nossa pesquisa, portanto, era desenvolver uma teoria normativa de princípios genéricos de relações públicas e identificar as variáveis contextuais em diferentes sociedades que devem ser levadas em consideração quando um profissional de relações públicas aplica estes princípios (GRUNIG, 1996, p. 34).

Os princípios genéricos são normativos para a atividade e as aplicações específicas locais tratam dos aspectos que variam de acordo com a orientação local, que condicionam o comportamento local, compõem o perfil de tal país ou cultura, permitindo ou não o pleno exercício da atividade de relações públicas.

3.3 PRINCÍPIOS GENÉRICOS

Os princípios genéricos das Relações Públicas, segundo Grunig, são:

a) “Empoderamento” da função de relações públicas: a função de relações públicas deve ser reconhecida como capaz de ser desempenhada como uma função gerencial estratégica auxiliando a organização a ser eficaz. Este profissional deve desempenhar um papel importante nas tomadas de decisões organizacionais, pertencer ao influente grupo de líderes organizacionais – denominado de “coalizão dominante” pelos estudiosos de Administração –, e possuir autonomia para realizar um papel estratégico. Grunig (2009) sugere três proposições teóricas a respeito do “empoderamento”:

1. *O alto executivo de Relações Públicas participa nos processos de gestão estratégica da organização e os programas de comunicação são desenvolvidos para públicos estratégicos identificados como parte desse processo.*

A profissão contribui para a gestão estratégica na identificação cuidadosa dos públicos atingidos pelas consequências das decisões ou quem poderia influenciá-

las. O autor ressalta que o departamento de Relações Públicas comunica-se com esses públicos a fim de trazer suas opiniões para a gestão estratégica, tornando possível a participação desses públicos de interesse nas decisões organizacionais que os afetam.

2. O alto executivo de Relações Públicas é membro da coalização dominante da organização ou se reporta diretamente aos diretores executivos que pertencem a ela.

O alto executivo de Relações Públicas deve fazer parte ou ter acesso à alta direção, para assim ter participação relevante na gestão estratégica e poder de influenciar decisões-chave da organização.

3. A diversidade está incorporada em todos os papéis de relações públicas.

Refere-se à extensão do “empoderamento” dado aos profissionais de outras etnias e origem racial na função de Relações Públicas, ou seja, departamentos de Relações Públicas habilitam tanto mulheres quanto homens em todos os papéis, bem como profissionais de origens raciais, étnicas e culturais diversas.

b) Os papéis em Relações Públicas:

Dentre os quatro papéis que os comunicadores desempenham nas organizações – de gerente, conselheiro sênior, técnico e especialista em mídia – o autor ressalta os papéis de gerente e técnico como os mais comuns dos quatro apresentados. Grunig (2009, p. 21) os diferencia da seguinte maneira:

Os gerentes assessoram a alta administração, planejam e dirigem programas de relações públicas. Os técnicos realizam serviços tais como a redação, edição, ilustração, contratos na mídia, ou a produção de publicações.

O autor apresenta três proposições relacionadas aos papéis:

1. A unidade de relações públicas é chefiada por um gerente e não por um técnico:

Para elaborar e coordenar programas de Relações Públicas deve-se ter, ao menos, um gerente de comunicação, caso contrário, essa direção será determinada por profissionais com pouco ou nenhum conhecimento de gerenciamentos de comunicação e construção de relacionamentos.

2. O alto executivo de relações públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o papel gerencial. Não sendo assim, a função de comunicação não terá o potencial para tornar-se uma função gerencial.

O programa de relações públicas excelentes deve ser realizado por pessoas que possuam o conhecimento necessário para assim poder desempenhar o papel gerencial.

3. Homens e mulheres devem ter iguais oportunidades para ocupar papéis gerenciais num departamento excelente.

Na pesquisa realizada por Grunig, a maioria dos profissionais de Relações Públicas são mulheres. Portanto, se as mulheres forem excluídas do papel gerencial, a função de comunicação poderá ser diminuída porque a maioria dos profissionais mais capacitados será excluída daquele papel.

c) Organização da função de comunicação, relacionamento com outras funções e a utilização de consultorias:

Segundo o autor (2009, p. 53), “para que as Relações Públicas sejam administradas estrategicamente e participem de toda a gestão estratégica na organização”, propõe o princípio teórico de que as organizações devem ter: (1) a função de comunicação integrada – definida pelo autor como o “princípio de integração de todas as atividades de comunicação sob a função de relações públicas”- e (2) uma função gerencial separada de outras funções. De acordo com Grunig (2009, p. 53):

Uma função de relações públicas excelentes integra todos os programas de relações públicas num único departamento ou oferece mecanismo para coordenação de programas administrados por diferentes departamentos.

O autor ainda ressalta que esta função não deveria estar integrada num outro departamento cuja primeira responsabilidade não esteja relacionada à comunicação. Por isso o indicado é o RRPP ter uma atuação independente, podendo inclusive, assessorar tais setores quanto a seus relacionamentos com seus públicos.

d) Modelo de Relações Públicas:

Grunig sugere que a atuação do profissional se dê através do Modelo Simétrico de duas mãos, no qual há a busca pela sinergia dos dois parceiros no sistema, para que ambos sejam ouvidos, entendidos, e as ações objetivem satisfazer ambos. Para Grunig (2009, p. 56):

Relações Públicas simétrica de mão dupla tentam equilibrar os interesses da organização com seus públicos, estão baseadas em pesquisas e utilizam a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com públicos estratégicos.

Esse modelo diferencia-se do modelo assimétrico de duas mãos, pois o mesmo busca a persuasão dos clientes de acordo com que a organização deseja. O autor sugere que da mesma forma que ocorre na comunicação externa à organização, na comunicação interna também deve haver o uso do sistema simétrico.

e) Características de programas individuais de comunicação:

Grunig sugere que programa de comunicação seja gerenciado estrategicamente, ou seja, deve estar baseado numa pesquisa de observação do ambiente e também acredita:

[...] que departamentos com relações públicas excelentes desenvolveriam programas de comunicação para se comunicar com públicos que são estrategicamente importantes para a organização e não, porque, historicamente, a organização sempre desenvolveu tais programas.

Dentre os públicos citados por executivos na pesquisa realizada pelo autor, sete foram mais mencionados: mídia, empregados, investidores, comunidade, cliente, governo e associações.

f) Ativismo e o contexto ambiental para a excelência:

O autor afirma que “um ambiente turbulento e complexo sob pressão de grupos ativistas estimula as organizações a desenvolver a função de relações públicas” (GRUNIG, 2009, p. 60). Ainda ressalta:

As organizações que enfrentam pressão de ativistas estariam mais dispostas a colocar as relações públicas no papel gerencial, incluiriam a na gestão estratégica, exerceriam a comunicação mais simétrica com adversário ou parceiro poderoso, e desenvolveriam culturas e estruturas que proporcionariam uma abertura da organização em seu ambiente.

Através da análise do ambiente externo, o profissional observa e traz, continuamente, a opinião dos públicos, principalmente de ativistas, para o processo decisório. O departamento de relações públicas deve utilizar o modelo simétrico de duas mãos para assim conseguir desenvolver programa de comunicação simétrica, através de pesquisa e avaliação para administrar estrategicamente seus programas de comunicação.

g) O contexto organizacional de relações públicas excelentes:

O resultado da pesquisa realizada demonstra que Relações Públicas excelentes serão bem sucedidas em uma organização com estrutura orgânica – Grunig (2009, p. 62) define como estrutura orgânica onde “os funcionários em toda a

organização estão habilitados a participar de tomadas de decisão e que o processo decisório não está centralizado no topo da organização” –, cultura participativa e sistema simétrico de comunicação e na qual existam oportunidades para mulheres e minorias raciais e étnicas. Com isso, o autor inclui cinco proposições teóricas, as quais definiram que organizações com Relações Públicas excelentes possuem:

1. Cultura organizacional participativa ao invés de autoritária;
2. Sistema simétrico de comunicação interna;
3. Estruturas orgânicas ao invés de mecânicas;
4. Programas que igualam as oportunidades para homens e mulheres, e minorias;
5. Alta satisfação no trabalho entre os funcionários.

3.4 APLICAÇÕES ESPECÍFICAS

Para Grunig (2009, p. 67) “os princípios genéricos significam que, num sentido abstrato, são os mesmos para a prática das Relações Públicas em todo o mundo”. Já as aplicações específicas, significam que esses princípios devem ser aplicados distintamente em cenários diferentes. São eles:

1. Cultura, inclusive idioma:

A variável cultural configura-se num universo muito complexo. É um conceito muito abrangente e que será melhor abordado no capítulo seguinte.

2. Sistema político:

O sistema político irá determinar, no primeiro momento, a legalidade da atividade no país, se é legal ou não e o que é permitido, o que pode ser feito e como. Vai estabelecer limites. Ao analisarmos uma sociedade absolutista, por exemplo, uma minoria, formada por grupos de pessoas e instituições, tem o poder ou a liberdade de expressar-se pelos meios de comunicação. Ainda que essa condição seja modificada, pode influenciar o comportamento de uma sociedade que vivenciou e aprendeu a ter medo da repressão.

3. Sistema econômico:

O sistema econômico também irá delimitar o que é aceitável ou não para a sociedade, assim como já citado acima, para o sistema político. No capitalismo neoliberal, qualquer empresa pode produzir conteúdo, expressar-se e tentar influenciar seus públicos. Já na sociedade socialista, ou comunista, a utilização dos

meios de comunicação é um privilégio, e jamais pode colocar-se contra o governo ou agir de forma a estimular o consumismo.

4. Sistemas dos meios de comunicação:

O sistema dos meios de comunicação de um país determina como se dá a comunicação em determinado país. Sobre como se desenvolvem os meios de comunicação e como a população tem acesso, principalmente sobre a liberdade de tais acessos. Nos países democráticos como o Brasil, as emissoras de televisão têm liberdade de veiculação de sua programação, que inclui noticiários e programas de entretenimento, e de publicidade sem restrições. Já em países como a Venezuela, no governo Hugo Chaves, a televisão estatal é dominante e veicula quatro horas diárias de programação com o presidente, sendo assim, um fator influenciador em eleições presenciais, principalmente para os que tiverem esse meio como único meio de informação.

5. Nível de desenvolvimento econômico:

Esse aspecto pode variar, dentro de um país, entre as comunidades que nele vivem, a exemplo do Brasil, país com grande desigualdade social. Hoje a internet é considerada uma forma barata, ecologicamente correta e muitas pessoas têm acesso, porém, se o público-alvo de uma organização é um grupo de pessoas que não tem acesso à internet, não é o meio ideal para atingir ou estabelecer comunicação com o seu público. Para isso, deve-se conhecer o nível de desenvolvimento econômico e, então, determinar quais sistemas são viáveis a serem utilizados e como a comunicação será desenvolvida neles.

6. Extensão e natureza do ativismo:

Essa aplicação local indica o quanto uma sociedade se organiza em defesa de suas causas coletivas, ou o quanto está disposta para tanto, sem ter que depender do apoio do governo ou de qualquer outra organização para orientar tal mobilização que faça posicionar-se e buscar soluções. Além disso, o ativismo indica o perfil de uma sociedade e destaca quais pontos seus membros consideram importantes, sejam questões políticas-econômicas, sociais, ou mesmo ecológicas, como é o caso do *Greenpeace*.

3.5 CULTURA

Analisar o perfil de cada país é essencial para o sucesso no processo de internacionalização de qualquer empresa que deseja crescer em âmbito mundial. É preciso entender a natureza da sua cultura. Observar se os hábitos de consumo são distintos dos do mercado de origem, se o produto tem condições para se adequar à cultura do país, se será necessário fazer alterações no produto e se os consumidores do novo mercado estão preparados para aceitar novas ideias. Analisar tais questões antes do processo de internacionalização da empresa é determinante para o seu sucesso.

Apesar da globalização, da Internet e da mobilidade, atualmente, ainda considera-se muito importante o estudo das diferenças culturais, pois isso nos possibilita entender melhor as motivações de compras, os padrões de comportamento, o modo como o produto pode entrar em choque com valores culturais, como o consumidor toma decisões de compra, e de que forma devemos promover os produtos e a empresa (MINERVI, 2008).

Liberatore (2006, p. 129) ressalta que:

[...] no sentido de internacionalização de negócios, não basta conhecimento direto de comportamentos, hábitos, costumes e normas: é fundamental o reconhecimento das origens de atitudes a partir dos valores que lhes dão sustentação. As diferentes relações entre níveis regional, nacionais, mundial estabelecidas, na realidade, certamente revelam-se fatores fundamentais para um produtivo desenvolvimento do processo.

A cultura consiste em vários componentes, tais como: conhecimentos, crenças, valores, hábitos, costumes, opiniões e tradições de uma população que, quando considerados em sua totalidade, constituem-se num conjunto organizado para a interpretação da realidade. Assim, conhecer e entender hábitos, costumes e tradições de um povo, ajuda a constituir uma relação profunda, sólida e durável (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2008).

Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela. Para Ferrari (2009), a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores que determina os comportamentos humanos. Tayeb (1998 apud FERRARI, 2009, p. 40) afirma que “a cultura tem um

papel importante no modelamento dos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos e membros de diferentes sociedades”. Isso nos leva a concluir que os valores são distintos de sociedade para sociedade, e que os diferentes grupos culturais comportam-se de maneira própria sob circunstâncias iguais porque eles valorizam o mesmo objeto de maneira diferente.

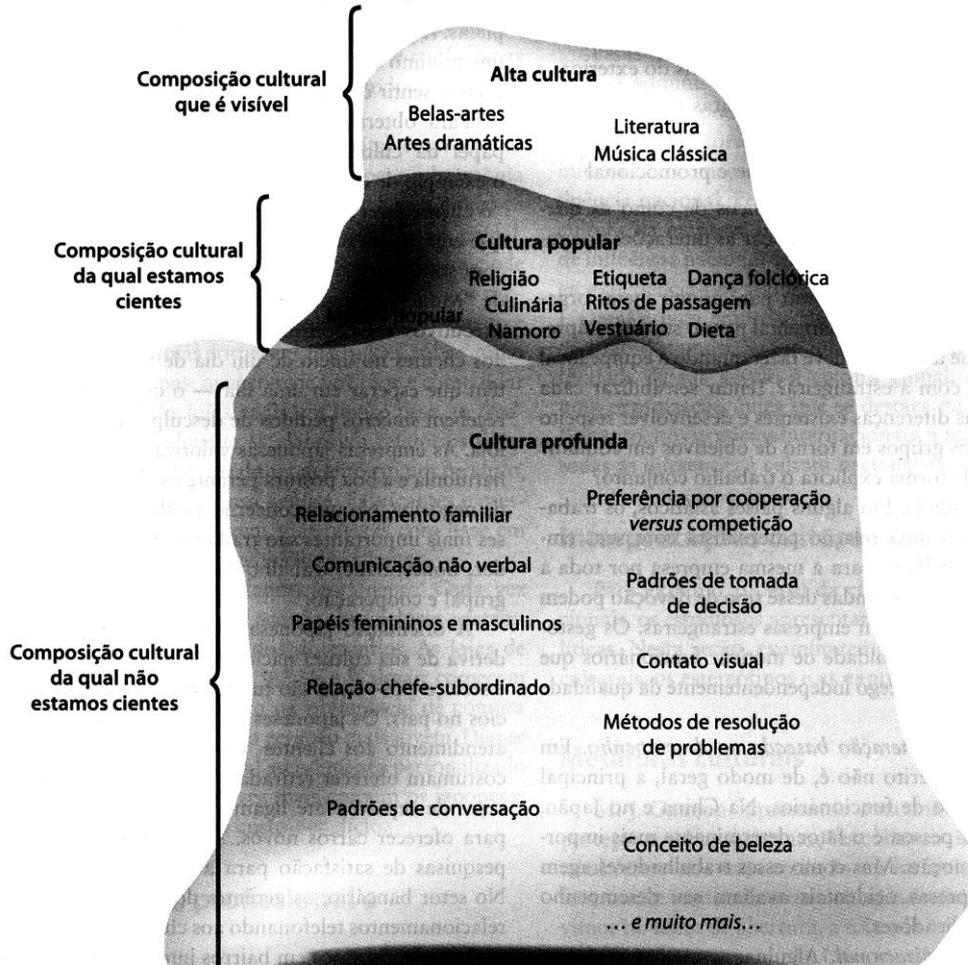
Hofstede (2003, p. 10) define cultura como: "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro". Essas programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decorrer da vida. A família é o marco inicial da programação, dando continuidade na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. A “categoria” pode referir-se a países, regiões dentro ou entre nações, etnias, religiões, profissões, organizações, ou os gêneros.

Nos negócios internacionais, a cultura tem importância em áreas como desenvolvimento de produtos e serviços, interação com parceiros estrangeiros, seleção de distribuidores no exterior, transações comerciais, relação com o cliente, participação em feiras e elaboração de materiais promocionais.

Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a cultura influencia o comportamento de consumo, a efetividade gerencial e a gama de operações da cadeia de valor, tais como: desenvolvimento, marketing e vendas de produtos e serviços. Para os mesmos autores, a cultura é considerada como um iceberg, pois os seus elementos e influências estão ocultos sob a superfície.

Para compreender a natureza da cultura, os antropólogos utilizam a metáfora do iceberg. Essa se assemelha a um enorme bloco de gelo: acima da superfície, encontramos certas características que são visíveis, mas que abaixo dela não podem ser vistas pelo observador: “trata-se de uma base maciça de pressupostos atitudes e valores que influenciam fortemente a tomada de decisões, os relacionamentos, os conflitos e outras dimensões dos negócios internacionais”. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 99). A figura abaixo ilustra esse conceito de iceberg cultural.

Figura 5 - A cultura como um Iceberg



Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2010 (p. 99).

Após analisarmos o conceito de iceberg cultura, podemos observar que, ao pensarmos em cultura, estamos nos referindo a muito mais do que escultura, música, dança, culinária, etc. O seu entendimento, segundo Rossi e Sacchi (2006), não se resume no conhecimento direto dos comportamentos, hábitos, costumes e normas: “é fundamental o reconhecimento das origens de atitudes a partir dos calores que lhes dão sustentação” (p. 129). O entendimento cultural dos grupos e nações que estarão em contato precisam ser conhecidos para assim estabelecer um relacionamento produtivo.

Conforme analisado na figura acima, existem inúmeras dimensões de cultura nacional. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) agruparam em duas amplas dimensões:

- **SUBJETIVA:**

Valores e atitudes: As pessoas desenvolvem atitudes e preferências com base em seus valores. Os valores representam os julgamentos de uma pessoa sobre o bem e o mal, aceitável e o inaceitável, o importante ou não e o normal ou o anormal.

Orientação aos negócios versus aos relacionamentos: Culturas com orientação aos negócios são caracterizadas por terem o foco voltado na tarefa a ser executada, ou seja, negociadores preferem selar acordos com um contrato legal e adotar uma abordagem impessoal na negociação. Dentre os principais exemplos de cultura com essa orientação, estão Austrália, norte da Europa e América do Norte (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Já nas culturas orientadas ao relacionamento prevalece a confiança e afinidade no momento da interação comercial. Nesse caso, as relações importam mais do que o negócio. Chineses, japoneses e latino-americanos caracterizam-se por valorizar a confiança nos acordos comerciais.

Modos e costumes: Modos e costumes representam como nos comportamos e nos conduzimos em público e em situações comerciais. Para os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), os costumes que mais variam ao redor do mundo são aqueles relacionados a hábitos alimentares, horário de trabalho e feriados, bebidas e brindes, comportamento adequado em reuniões sociais, forma de presentear e papel das mulheres.

Percepções temporais: refere-se às expectativas em relação a planejamento, cronograma, lucratividade e o que constitui atraso para chegar ao trabalho e a reuniões. Culturas japonesas tendem a preparar planejamentos estratégicos por períodos prolongados, em contraste aos ocidentais, cujos planejamentos são de curto prazo. Certas sociedades são relativamente mais orientadas ao passado – acreditam que os planos devem ser avaliados em relação a tradições, costumes e sabedoria estabelecidos –; outras, ao presente – culturas com foco no presente, sem fortes ligações com precedentes históricos e tradições. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Percepções espaciais: as culturas diferem-se quanto à percepção de espaço físico, ou seja, temos nosso próprio senso de espaço pessoal e sentimos desconforto quando se é violado. No caso de um norte-americano ao interagir com um latino, ele pode instintivamente recuar para manter o espaço pessoal. Já os países densamente povoados, a exemplo Japão ou Bélgica, possuem menos

exigência de espaço pessoal do que outros habitantes de regiões extensas como a Rússia ou os Estados Unidos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Religião: Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) a religião caracteriza-se como “um sistema de crenças ou atitudes comuns em relação ao ser ou uma linha de pensamento que as pessoas consideram sagrada, divina ou a verdade suprema”. Os mesmos autores acreditam que quase toda a cultura fundamenta-se em crenças religiosas, influenciando assim o comportamento nos negócios e os padrões de consumo. As principais religiões dominantes no mundo, baseadas em fiéis, são: cristianismo (2,1 bilhões), islamismo (1,3 milhão), hinduísmo (900 milhões), budismo (346 milhões), judaísmo (14 milhões) e xintoísmo (4 milhões).

- **OBJETIVAS**

Produções simbólicas: um símbolo pode ser representado por letras, figuras, cores ou demais caracteres que transmitam um significado. A cruz é considerada o principal símbolo do cristianismo. A estrela vermelha da antiga União Soviética. As nações e os valores nacionais são representados por bandeiras, hinos, monumentos e mitos históricos.

Produções materiais e expressões culturais criativas: produções materiais são artefatos, objetos e sistemas tecnológicos que as pessoas desenvolvem para interar com os meios em que vivem (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Nas produções materiais com base tecnológica encontramos as infraestruturas relacionadas à energia, ao transporte e à comunicação. Outras abrangem a infraestrutura social (sistemas provedores de educação, habitação, saúde e assistência à saúde), financeira (sistemas de administração dos meios de troca em bancos e outras instituições financeiras) e de marketing (sistemas de apoio às atividades de marketing). As expressões culturais criativas referem-se a artes, folclore, música, dança, teatro e alta gastronomia.

As pessoas conservam formas de pensar, sentimentos e ações potenciais que aprenderam durante a infância e que, provavelmente, guiam seus atos pelo resto da vida. De certo modo, estamos programados desde a infância (GRANDE, 2007, p. 13). O antropólogo Laraia (2000) acrescenta que a cultura não resulta do determinismo biológico e geográfico, já que o comportamento do indivíduo depende de um aprendizado, de um processo chamado endoculturação. Para o autor, essa terminologia define um processo no qual o comportamento individual é orientado a

partir da transmissão e aprendizagem de elementos de uma mesma cultura, segundo Laraia (2000, p. 17):

Os antropólogos estão totalmente convencidos que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças culturais. [...] se transportarmos para o Brasil, logo após o seu nascimento, uma criança sueca e a colocarmos sob os cuidados de uma família sertaneja, ela crescerá como tal e não diferenciará mentalmente em nada de seus irmãos de criação.

Existe uma natureza humana que todos têm em comum: sente-se, ama-se, odeia-se, fala-se, entende-se o ambiente, fica-se alegre ou triste. Além disso, a personalidade de cada ser humano é formada por programas mentais que os diferenciam um do outro. O processo global começa com a natureza humana que é universal e herdada; a cultura é própria de um grupo e este a aprende (GRANDE, 2007, p. 13).

As diferenças culturais se manifestam em valores, rituais e símbolos. Os valores são tendências para mostrar preferências. O antropólogo cultural holandês, Hofstede, desenvolveu um estudo sobre as características culturais de cada nação. Foi entregue um único questionário a 160 mil funcionários da IBM de sessenta países, no qual coletou dados sobre valores e atitudes, representando um conjunto diversificado de nacionalidades, idades e gêneros. Através desse estudo concebeu cinco dimensões independentes da cultura nacional:

- Individualismo versus coletivismo:

Esta dimensão descreve se uma pessoa age primordialmente como um indivíduo ou como membro de um grupo. Nas sociedades individualistas, cada indivíduo tende a se concentrar em seus próprios interesses, preferindo assim o individualismo ao espírito de grupo. Já nas sociedades coletivistas, os vínculos entre os indivíduos são mais importantes do que o individualismo, ou seja, os negócios são conduzidos no contexto em grupo, e as visões alheias, levadas em conta (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O autor Grande (2007) caracteriza os dois tipos de sociedade da seguinte maneira:

As principais características da cultura individualistas são (GRANDE, 2007): as decisões são individualistas. As pessoas agem sozinhas, sem ser influenciadas pelas demais; a vida privada é separada do trabalho; o sucesso é consequência do

trabalho pessoal e o esforço sempre tem uma recompensa. Exemplos de países individualistas: Austrália, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos.

Características da cultura coletivistas (GRANDE, 2007): as decisões são tomadas pelos grupos; as pessoas são mais importantes que as obrigações; o trabalho e vida particular chegam a se confundir. Colegas de trabalho podem ser simultaneamente amigos ou com quem se mantem relações sociais. Exemplo de países coletivistas: Panamá, China e Coréia do Sul.

- Distanciamento do poder:

A dimensão distanciamento do poder descreve como uma sociedade lida com as desigualdades de poder entre seus membros. Sua origem encontra-se no sistema de valores dos indivíduos de cada sociedade. Nas sociedades com grande distância ao poder, as pessoas valorizam seu status, e superiores e inferiores são socialmente separadas. Já quando essa distância é menor, encontramos muito mais igualitárias e as pessoas se sentem mais próximas e iguais.

Sociedades com grande distância do poder (GRANDE, 2007): as pessoas se sentem diferentes; ênfase no poder coercivo; e os subordinados, por razão de idade, status, renda, dependem de seus superiores e estes esperam que os subordinados obedeçam à hierarquia. Exemplos de países: Malásia e Filipinas.

Sociedades com pequena distância ao poder (GRANDE, 2007): as pessoas se sentem iguais; ênfase no poder legítimo; e superiores e inferiores são interdependentes. Exemplo de países: Dinamarca e Suécia.

- Aversão contra incertezas:

Esta dimensão pode ser definida como a medida que os indivíduos de uma cultura se sentem ameaçados pela incerteza, por situações desconhecidas, ou seja, até que ponto as pessoas toleram o risco e a incerteza em suas vidas.

Características das culturas com alto grau de aversão (GRANDE, 2007): alto grau de ansiedade frente ao desconhecido, mais stress; obsessão por normas; aversão a qualquer tipo de mudança, pois o novo é interpretado como ameaça; e normas rígidas são seguidas em forma de princípios para regular a conduta pessoal e a convivência entre as diferentes facetas da vida.

Características das culturas com baixa aversão à incerteza (GRANDE, 2007): as pessoas vivem mais relaxadas, com menos tensão; o novo não é considerado uma ameaça, e sim, estímulo, desafio que poderá proporcionar oportunidades para

melhor resolver seus problemas, situações; normas só são criadas para regularizar o estritamente necessário.

- Masculinidade *versus* feminilidade:

A dimensão masculinidade *versus* feminilidade refere-se à orientação de uma sociedade, baseada em valores tradicionais femininos ou masculinos.

Grande (2007) caracteriza a cultura masculina quando seus valores predominantes são: ambição, agressividade ou desejo de alcançar status elevado, com muito poder. Já a cultura feminina, segundo o mesmo autor, possui valores que são historicamente atribuídos à mulher como: cuidado, ternura, carinho e proteção.

- Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo:

Esta dimensão denota o grau em que as pessoas e organizações postergam a relação pessoal para atingir o sucesso de longo prazo.

Segundo Grande (2007), os valores próprios das culturas orientadas ao longo prazo se sintetizam em trabalho, poupança, moderação, empenho, dever, objetivo, futuro, virtude e esforço. Já as culturas de orientação ao curto prazo é a grande dedicação ao tempo livre para diversão, as pessoas acreditam serem as donas da verdade, poupa-se pouco dinheiro e esperam resultados rápidos em qualquer atividade ao curto prazo.

Quanto mais informados da diversidade cultural do país de origem da organização, menos afeitos estarão os novos públicos estrangeiros a identificá-los por apenas uma característica, quase sempre desfavorável. Os profissionais das Relações Públicas possuem vasto ferramental para realizarem esse trabalho, embora seus frutos não sejam imediatos (SCHULER, 2009).

Segundo Ferrari (2008) a prática de relações públicas é muito mais complexa quando sobre influência de variáveis dos diferentes contextos como: político, econômico, social e cultural. A cultura, para a autora, é considerada a mais importante variável a ser analisada na prática de relações públicas internacionais, uma vez que existe uma relação entre a cultura e relações públicas. A autora acrescenta “[...] a relevância que o conceito de cultura tem para a atividade de relações públicas fica demonstrada no momento em que a seleção das estratégias e táticas de relações públicas é afetada pela cultura nacional, por exemplo” (FERRARI, 2008, p. 47).

As diferenças culturais encontradas nas sociedades afetam a maneira como as relações públicas são praticadas. A mesma autora apresenta três perspectivas

que nos permite compreender essa prática: a) o importante papel que a cultura tem no modelamento de valores, atitudes e comportamentos dos membros de uma organização em diferentes sociedades; b) que os valores culturais e as atitudes têm graus de importância diferentes de uma sociedade para outra; c) que diferentes grupos sociais se comportam de maneira diferente em circunstâncias similares, por adotarem valores e atitudes diferentes.

4 ESTUDO DE CASO: MARCOPOLO²

Fundada em 6 de agosto de 1949, na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, a Marcopolo SA é uma companhia voltada para a fabricação de carrocerias de ônibus rodoviários, urbanos e micros. Possui como visão “Ser reconhecido mundialmente como o grupo empresarial brasileiro mais competitivo nos negócios em que estiver atuando, e de sólida imagem econômica e social” e como valores “respeito e valorização das pessoas, satisfação dos clientes, excelência nos resultados, solidez econômico-financeira”.

Primeiramente, a empresa chamava-se Nicola & Cia e era constituída por oito jovens da cidade gaúcha, que criaram uma fábrica de carrocerias para ônibus. As primeiras carrocerias eram fabricadas em madeira, que levavam em torno de 90 dias para ficar prontas. Em 1952, surgiram as primeiras carrocerias estruturadas em aço, um salto tecnológico que colocou a empresa à frente no mercado brasileiro.

No ano de 1968, foi lançado o ônibus Marcopolo, que foi um sucesso de vendas no Salão do Automóvel de São Paulo. O novo modelo, inovador em técnicas de construção e design de carrocerias, mostrou que a inovação constante era uma exigência final, e que faria a diferença entre sobreviver ou dominar o mercado. Pesquisas de mercado foram realizadas em 1971, resultando assim a troca no nome da empresa, passando a se chamar Marcopolo. A modificação, inicialmente sem grandes expectativas, foi marco decisivo para a entrada em outros países. Com o passar dos anos, constatou-se que os clientes do mercado externo associavam a marca ao desafio de viagens e, ainda, a sua origem italiana e a um design avançado.

4.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO

A Marcopolo iniciou suas operações internacionais de forma não planejada e na medida em que cresceram em importância e a empresa ganhou experiência, essas atividades foram profissionalizadas. Atualmente, as operações internacionais representam a maior parte dos negócios da companhia e decisões desse cunho

² O histórico das exportações realizadas pela empresa até a década de 90, relatado nesta seção, é baseado principalmente no livro "Marcopolo: meio século de uma história" (1999), sendo complementado por entrevista.

deixaram de ser não planejadas e passaram a ser bem estruturadas. O processo de internacionalização deu início pela exportação. As primeiras exportações foram destinadas ao Uruguai e a seguir se expandiram pelos demais países vizinhos da América do Sul. A escolha de mercados externos pela empresa ocorreu de forma incremental – dos países mais próximos aos mais distantes.

Inicialmente, não havia uma estratégia definida para avançar em mercados estrangeiros. Foi na década de 90 que a empresa percebeu que o mercado interno não apresentava as possibilidades de crescimento que a Marcopolo almejava e os mercados externos eram opções rentáveis de negócios. Os mercados externos passaram a ser uma possibilidade de melhorar a *performance* através da ampliação de mercado e da diversificação de riscos.

Havia uma mescla entre pedidos que chegavam do exterior. A continuidade de exportações para regiões próximas às já atendidas e a iniciativa das lideranças em buscar novos mercados. Apresenta-se como uma evidência para alavancar as exportações iniciaram em 1961, em CBU³, com o primeiro cliente no Uruguai, a partir de um pedido de cliente estrangeiro. Após essa década, a empresa passou a exportar para diversos países da América do Sul. No ano de 1971, a empresa realizou o primeiro contrato de licença e assistência técnica para montagem de carrocerias na Venezuela. Com isso, passou a exportar peças (CKD) e as carrocerias eram montadas sob sua gestão de produção, no território estrangeiro. Essa experiência de exportar CKD rumou para a África, em Gana, em 1974 e, um ano mais tarde, a empresa exporta também para a Nigéria, Europa e Bélgica. A partir de 1976, as vendas são expandidas para América Central e Costa Rica.

Na década de 80 realiza a primeira exportação para os Estados Unidos, com vendas esporádicas. Em 1992 começa a atuar no México através de parceria de produção com empresa local. Nessa mesma década, ocorre a primeira instalação de fábrica no exterior, em Portugal. Esse investimento tinha como objetivo realizar um upgrade tecnológico, pois a Europa era o berço da tecnologia de ônibus e a proximidade com os principais fabricantes possibilitaria importante aprendizagem em

³ Tipos de exportação da Marcopolo:

CBU - Completely Built Unit: ônibus completo.

PKD - Partialy Knocked Down: as carrocerias são totalmente montadas, porém sem chassis; a acoplagem de ambos é realizada em território estrangeiro.

SKD - Semi Knocked Down: carrocerias são semi-desmontadas. Parte do ônibus são exportadas em kits pré-montados e uma equipe finaliza a montagem no local de destino do veículo.

CKD - Completely Knocked Down: carrocerias completamente desmontadas. Subconjuntos e peças são vendidos na forma de kits, que permitem às empresas montarem localmente as carrocerias.

termos de fabricação e de montagem de carrocerias. Como Portugal integrava-se à Comunidade Europeia na época, essa unidade também buscava garantir presença no mercado europeu.

No ano de 1998, é instalada uma nova fábrica na Argentina e, em 1999, no México, seu principal mercado estrangeiro e onde a empresa já possuía experiência anterior de produção. Os anos 2000 são marcados com instalação na Colômbia, África do Sul, Índia, Egito, Rússia, China e, recentemente, na Austrália.

Como podemos observar no breve histórico da Marcopolo apresentado acima, o foco principal da empresa era o mercado interno, ampliou-se no espaço de tempo de sua década. Com o passar dos anos, a partir das capacidades que se acumularam, tanto pela produção interna como pelo desenvolvimento das exportações, competir com as empresas líderes no mercado mundial passou a ser o objetivo central das ações estratégicas da Marcopolo.

O objetivo da empresa é se estabelecer em países populosos e de baixa renda per capita, que utilizam o ônibus como transporte preferencial. E também em países desenvolvidos onde se possui grande preocupação com o meio ambiente e congestionamentos, ocorrendo o rodízio de carros e a utilização do transporte coletivo.

Na atualidade, a Marcopolo S.A. é uma das principais fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo, dedicada ao desenvolvimento de soluções para o transporte coletivo de passageiros. Com 63 anos de atividade, consolida uma organização com oito fábricas no segmento ônibus, quatro fábricas de produtos plásticos, possui mais de 18.000 colaboradores (80% no Brasil) e uma rede de comercialização e pós-venda em dezenas de países. A empresa aplica técnicas modernas em seus produtos, consolidando sua imagem de liderança pioneirismo no mercado nacional e internacional, destacando-se pelas ideias inovadoras aliadas à tecnologia de ponta. Como resultado, oferece uma linha diversificada de produtos que atende necessidades específicas de cada mercado, nacional e internacionais.

Figura 6 – Locais de atuação da Marcopolo



4.2 DIFERENCIAIS DA MARCOPOLO

A empresa sempre utilizou as melhores matérias-primas e pesquisou aplicações distintas desses materiais. Qualidade e durabilidade dos produtos também são fatores de diferenciação, utilizando peças de reposição originais, resultando num desgaste menor dos ônibus.

Exemplos do dinamismo da empresa para produzir ônibus podem ser vistos em modelos como os que são utilizados nas minas de cobre no Chile, veículos com direção ao lado direito para os mercados britânico e africano, ônibus com teto removível para o transporte de peregrinos à Meca, unidades com divisórias para separar homens e mulheres na Arábia Saudita e, entre tantos outros modelos específicos, um ônibus luxuoso para xeique árabe utilizar com suas 14 esposas.

A empresa possui autonomia na produção de seus produtos que podem ser customizados de acordo com as especificações de cada cliente.

4.3 LEITURA TEÓRICA DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Utiliza-se a técnica de leitura teórica, que se constitui em uma forma para identificar os processos de legitimação organizacional, o que é realizado com base nos conceitos, definições e princípios encontrados na teoria de Relações Públicas.

Esse tipo especial de leitura aponta ao estudioso da área associações e distanciamentos entre a teoria e a prática da atividade, o que é possível a partir de um posicionamento crítico em relação ao objeto estudado. No caso deste estudo, o processo de internacionalização da Marcopolo e a adaptação da organização às variáveis locais, com ênfase na cultura. Esta análise baseia-se em duas fontes (APÊNDICES A e B, ANEXO A): 1. Entrevistas com o Gerente de Marketing e estratégia, Sr. Walter Cruz, e com a profissional de Relações Públicas, Meri Steiner, envolvida no processo de internacionalização da organização e 2. Material de apresentação do processo de internacionalização da Marcopolo.

Neste estudo, elencam-se 3 categorias de análise consideradas *a priori*, desmembradas em subcategorias, retiradas da revisão bibliográfica sobre o assunto deste estudo. A análise de cada uma das fontes contempla a sua leitura com base em cada uma das categorias. São elas:

1. Relações Públicas Internacionais:

Ferrari (2008) define as relações públicas internacionais como “a atividade que analisa os cenários internacionais e locais e os contextos políticos, econômico, social e cultural de cada país ou região”. A autora ressalta a importância da análise desses contextos para então definir estratégias de comunicação. A Marcopolo possui um núcleo de estratégias internacionais que inicialmente era formada unicamente por engenheiros, financeiro e gestor de negócios internacionais. Atualmente, conta com a participação de profissionais das áreas de relações públicas, publicidade e marketing.

Meri Steiner é a profissional de relações públicas do núcleo, no qual participa ativamente em todas as estratégias de internacionalização da empresa. Steiner afirma que realiza atividades que auxiliam a área de marketing na matriz e também em todas as subsidiárias localizadas ao redor do mundo. Dentre as atividades realizadas, destaca as seguintes: participação em feiras e eventos, visitas técnicas, assessoria de imprensa, marketing digital, auditoria de imagem, pesquisa de mercado, desenvolvimento de folheteria técnica e lançamento de novos produtos. A profissional destaca a importância de falar mais de um idioma e, principalmente, o inglês “é imprescindível o domínio de no mínimo duas línguas estrangeiras, preferencialmente inglês e espanhol”.

Percebe-se que a Marcopolo é uma organização preocupada com a gestão da comunicação e investe para que seu andamento ocorra em prol da melhora da imagem institucional e mercadológica. Realizam clipagem diária e auditoria de imagem, pois estão preocupados com os resultados do trabalho realizado, e também precisam saber o que está saindo na mídia que está de acordo com as estratégias e aonde precisam melhorar, para que a institucionalidade da organização se fortaleça ainda mais no mercado doméstico e internacional.

2. Princípios Genéricos e Aplicações Específicas

O autor Grunig (2009) desenvolveu um estudo sobre as RRPP em vários países, nos quais identificou a existência de princípios genéricos e aplicações específicas em suas práticas da atividade. A entrevistada destaca a importância de conhecer as particularidades de cada país, para assim conseguir alinhar as estratégias utilizadas pela Marcopolo em suas subsidiárias. A empresa contrata profissionais locais das áreas de marketing e comunicação, pois assim diminui-se o risco de falha na comunicação e estratégias de marketing em função das diferenças culturais, econômicas e políticas. A profissional de relações públicas é uma das responsáveis por dar o suporte a esses profissionais locais.

3. Processo de Internacionalização

Ferreira (2007) apresenta alguns motivos que levam uma empresa a buscar o mercado internacional, destacando dois: saturação do mercado doméstico e existência de uma forte competição entre produtores internacionais.

A Marcopolo iniciou suas operações internacionais de forma não-planejada e na medida em que cresceram em importância e a empresa ganhou experiência, essas atividades foram profissionalizadas. Sua experiência inicial foi como exportadora passiva, acionada pelos clientes. Nas primeiras décadas as exportações consistiam em vendas extras para compensar flutuações de demanda no Brasil. A escolha de mercados externos pela empresa ocorreu de forma incremental – dos mercados mais próximos aos mais distantes. As primeiras exportações foram destinadas ao Uruguai e a seguir se expandiram pelos demais países vizinhos da América do Sul. O próximo destino foi África, região que possui países em desenvolvimento para o negócio de ônibus. As exportações seguiram pelas Américas Central e do Norte, Europa, Oriente Médio, Oceania e Ásia.

Pouco a pouco essas atividades tornaram mais representativas e, na década de 80, em função da queda nas vendas nacionais, entraram no foco de suas ações. Mas foi nos anos 90 e a partir de seu planejamento estratégico que os negócios internacionais se tornaram o principal alvo e o processo foi fortemente estruturado, partindo para os investimentos diretos no exterior, pois nessa época o mercado interno não apresentava as possibilidades de crescimento que a empresa almejava. A partir disso, foi criado o núcleo de negócios internacionais para desenvolver estratégias internacionais, o qual era formado por cinco especialistas: engenheiro de produto, engenheiro de fábrica, engenheiro de processo, financeiro e gestor de negócios internacionais. Com isso, dá-se o primeiro passo para o processo de internacionalização da empresa.

O entrevistado Walter Cruz ressalta que hoje as operações internacionais representam a maior parte dos negócios da companhia e decisões desse cunho são tomadas de forma bastante estruturada.

4. Etapas de Internacionalização

Urbasch (2004) apresenta quatro etapas da internacionalização que normalmente é o caminho trilhado pela maioria das empresas: exportação, presença comercial, presença local e desenvolvimento direto. Podendo ser esse caminho diferente em algumas empresas, conforme ressaltado pelos autores Goulart, Arruda e Brasil (1994).

A empresa iniciou as atividades na década de 60 com as exportações, aumentando seu comprometimento através da nomeação de representantes. Nos anos 70, já realizava contratos de licença e assistência técnica, para assim evitar barreiras tarifárias às exportações de carrocerias montadas e, a seguir, como forma de atender diferentes demandas. E finalmente, passou à instalação de subsidiárias no exterior. Os passos da internacionalização da Marcopolo seguiu o padrão previsto por Urbasch.

Com exceção de Portugal, a empresa já havia exportado ou realizado alguma parceria de produção anteriormente em todos os países onde instalou unidades. O período de tempo entre o início das exportações e o investimento direto em alguns países, varia de cinco a oito anos.

5. Estratégias de ingresso no mercado internacional

Dentre as três alternativas (Exportação Direta ou Indireta; Joint Venture ou associações estratégicas e investimento direto) apresentadas por Kotler (2003), com exceção à unidade argentina, em todos os outros países houve *joint ventures* com empresas locais, acordo de produção anterior no país ou, ainda, aquisição de encarregadora já atuante no mercado. Esse comportamento pode ser interpretado como uma forma de aproximação do mercado, da realidade cultural e organizacional do país receptor.

As atividades de encarregadoras de ônibus são diretamente ligadas às das montadoras de chassis. Walter Cruz ressalta que um ônibus não é produzido sem o produto das duas empresas e, desta forma, são desenvolvidos elos técnicos entre ambas. As encarregadoras e montadoras formam uma rede de relacionamento setorial que inicialmente é desenvolvida no mercado doméstico e também expandidas para os mercados externos, assim como novos elos com outras empresas do setor. Com isso, é possível observar a influência de montadoras na produção da Marcopolo em território estrangeiro – não só como parte do processo, mas sim buscando a parceria de produção, estimulando a empresa a atuar mais intensivamente nesses mercados.

6. Cultura

Ferrari (2009) conceitua cultura como “o conjunto de valores que determina os comportamentos humanos”. Martinelli, Ventura e Machado (2008) apresentam os componentes de uma cultura, tais como: conhecimentos, crenças, valores, hábitos, costumes, opiniões e tradições de uma população que, quando considerados em sua totalidade, constituem-se num conjunto organizado para a interpretação da realidade. As características culturais são típicas de cada país. Walter Cruz ressalta que a cultura é um fator determinante para a internacionalização e que se deve conhecer muito bem a cultura de um país, para não fazer da cultura uma variável de fracasso no processo. A Marcopolo passou por processos de internacionalização com países de culturas semelhantes as do Brasil, como Uruguai e Argentina. A Colômbia foi um dos desafios, por ser um país com guerrilhas e problemas com dominação de traficantes, que é o caso do México. A Marcopolo criou um ônibus com detalhes em ouro (ANEXO B). Segundo informado pelo entrevistado, a pedido do Shaik, segundo seus costumes, as peças em ouro só foram colocadas após o

ônibus chegar ao seu destino; as peças instaladas foram: porta-copos entre os sofás e detalhes na saída de ar e nos porta-pacotes. Por mais diferente que sejam as tradições, conforme o entrevistado, sempre prevalecem as questões culturais locais. E ainda ressalta “nós respeitamos 100% a cultura local e aos poucos vamos impondo nossa cultura industrial, é através do respeito da cultura local e o jeito local nós vamos impondo nossa cultura industrial, que é nosso grande diferencial”.

7 Metáfora do Iceberg

Antropólogos utilizam a metáfora do iceberg como forma de compreensão da natureza da cultura. Assemelha-se a um enorme bloco de gelo: acima da superfície ficam as características visíveis ao observador e abaixo da superfície as que não podem ser vistas pelo observador

O entrevistado afirma que entender a cultura do estrangeiro a ponto de descobrir a melhor forma de treiná-lo, motivá-lo, adaptá-lo à cultura da empresa é um grande desafio. O núcleo de negócios internacionais da Marcopolo possui uma grande preocupação com a variável cultural no processo de internacionalização. É realizada uma análise com todos os dados, informações sobre o país e especialmente sobre a cultura. Levando em conta sempre os mínimos de detalhe, desde conhecer toda a história do país até mesmo costumes já conhecidos.

A Marcopolo acredita que para conhecer realmente o povo de um país é preciso conhecer o seu território e vivenciar os seus costumes. Ou seja, a empresa preocupa-se em conhecer a fundo as características que não podem ser vistas pelo observador, como os antropólogos apresentam na metáfora do iceberg, os valores e atitudes de cada povo para planejar estrategicamente todas as ações e tomadas de decisões no país analisado.

8. Dimensões culturais de Hofstede

Dentre todos os diferenciais da Marcopolo, a adaptação do produto à cultura local tornou-se um fator facilitador. Isso mostra a importância da cultura na comercialização dos produtos, por isso a empresa optou por trabalhar com customização do produto respeitando todas as questões legais e principalmente culturais. Cruz relata o case da Arábia Saudita como demonstração de customização de um ônibus para respeitar as questões culturais do país (ANEXO C). A Marcopolo criou um ônibus retrátil para transportar peregrinos a Meca e Medina, cidades

sagradas para o Muçulmanos, durante o Ramadã – época de jejum e orações. Reza a tradição muçulmana que os fiéis não podem fazer a travessia com nenhum tipo de objeto sobre as cabeças. Através do estudo do antropólogo cultural Hofstede, podemos analisar a Arábia Saudita:

Distância do poder

Escores elevados de Arábia Saudita nesta dimensão (escore de 95), o que significa que as pessoas aceitam uma ordem hierárquica em que todo mundo tem um lugar e que não necessita de justificação. Hierarquia de uma organização é vista como reflexo das desigualdades inerentes, a centralização é popular, subordinados esperam ser dito o que fazer e o chefe ideal é um autocrata benevolente

Individualismo

Arábia Saudita, com uma pontuação de 25, é considerada uma sociedade coletivista. Isso é manifesto em um compromisso de longo prazo perto de "grupo" do membro, seja uma família, família alargada, ou relacionamentos longos. Lealdade em uma cultura coletivista é fundamental, e mais de passeios a maioria das outras regras sociais e regulamentos. A sociedade promove relacionamentos fortes onde todos assume a responsabilidade por outros membros de seu grupo. Nas sociedades coletivistas ofensa leva à vergonha e perda de face, relações empregador / empregado são percebidos em termos morais (como uma ligação da família), as decisões de contratação e promoção em conta do empregado em grupo, a gestão é a gestão de grupos.

Masculinidade / feminilidade

A baixa pontuação (feminino) na dimensão significa que os valores dominantes na sociedade são cuidar dos outros e qualidade de vida. A sociedade feminina é aquele em que a qualidade de vida é o sinal de sucesso e de pé para fora da multidão não é admirável. A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostar do que você faz (feminino).

Arábia Saudita 60 pontos nesta dimensão e, portanto, é uma sociedade masculina. Em países masculinos povo "viver para trabalhar", os gerentes devem ser decisiva e assertiva, a ênfase é sobre a concorrência, equidade e desempenho e os conflitos são resolvidos por combatê-los.

Aversão à incerteza

Arábia Saudita 80 pontos nesta dimensão e, portanto, tem uma preferência para evitar a incerteza. Os países com grande aversão à incerteza manter rígidos

códigos de crença e de comportamento e são intolerantes com o comportamento pouco ortodoxo e ideias. Nessas culturas, há uma necessidade emocional de regras (mesmo que nunca as regras pareçam funcionar): tempo é dinheiro, as pessoas têm um impulso interior para serem ocupadas e trabalhos de precisão, duro e pontualidade são a norma, a inovação pode ser resistida, a segurança é um elemento importante na motivação individual.

Orientação de longo prazo *versus* de curto prazo

A Arábia possui uma orientação de curto prazo, uma vez que possui características como: respeito às tradições; respeito pelas obrigações sociais e de estatuto; o povo espera por resultados imediatos.

Dentre as características observadas no estudo de Hofstede, é de se perceber que a de maior destaque é a devoção e rigidez nos códigos e crenças dos comportamentos religiosos para o povo desta região. Com isso, ressalta-se a boa estratégia da Marcopolo ao valorizar os aspectos de grande importância para esses indivíduos desta nacionalidade. A customização do ônibus foi uma das maneiras da empresa demonstrar sua preocupação e respeito à cultura local.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço da tecnologia e rapidez das informações, fica mais fácil compreender por que o “mundo se tornou pequeno” e, por consequência, os relacionamentos entre as pessoas de diferentes partes do planeta passaram a ser uma prática cotidiana na qual se realizam trocas simbólicas, se assimilam costumes, hábitos e comportamentos de outras culturas. Para sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações buscam alternativas de crescimento econômico. Com isso, a internacionalização surge como uma das opções de expansão de negócios.

O processo de internacionalização de empresas transformou-se em um fenômeno crescente nas últimas décadas. Atuar em mercados externos foi, historicamente, uma forma de ampliar mercados e hoje é o foco da estratégia de crescimento da Marcopolo. Esse processo se desenvolveu gradualmente, evoluindo de operações de menor comprometimento e em países mais próximos do Brasil, até a criação de subsidiárias em mercados mais distantes. Salienta-se, contudo, que a empresa operou por três décadas no estágio inicial de exportações e eventuais licenciamentos, e, mais recentemente, partiu para investimentos diretos no exterior de forma planejada. Algumas vantagens competitivas como o domínio tecnológico de produtos e de processos, desenvolvidas no Brasil e reforçadas no próprio processo de internacionalização, além de sua relação com as montadoras, foram facilitadores do desenvolvimento internacional da organização. Dentre o fator de sucesso da Marcopolo em seu processo de internacionalização está a criação do núcleo de estratégias internacionais no qual verificaram a importância de uma análise rigorosa de um país antes de fazer qualquer negociação.

A Marcopolo é uma empresa que procura atingir altos níveis de rendimento, e espera estar presente nos mais populosos e desenvolvidos países, e que procura abranger o maior alcance geográfico de manufatura e centros de suprimentos.

Diante do atual contexto mundial, as relações públicas têm como função ajudar a equilibrar os objetivos organizacionais tentando ‘controlar’ o ambiente externo diante do foco organizacional e ‘adaptando’ o foco organizacional diante das demandas do ambiente externo. Dessa forma, os profissionais de relações públicas devem valer-se tanto dos princípios genéricos como das aplicações específicas

apresentadas por Grunig. Através das aplicações específicas, percebe-se a importância da variável cultural a ser observada na prática das relações públicas internacionais, uma vez que o estudo demonstrou que a adaptação às características culturais locais é um dos maiores desafios às organizações com atuação internacional. No estudo de caso, foi possível observar a importância da análise cultural na atuação internacional da Marcopolo, uma vez que a adaptação de seu produto às características locais mostra como a empresa se preocupa com as peculiaridades de cada povo, para assim estreitar relações com os seus *stakeholders*. Todas as customizações de produtos para seus públicos internacionais resultaram em case de sucesso, como foi o caso do ônibus retrátil, respeitando as devoções religiosas da Arábia Saudita.

Ferrari (2008) apresenta três perspectivas que nos permite compreender essa prática da atividade em nível internacional: a) o importante papel que a cultura tem no modelamento de valores, atitudes e comportamentos dos membros de uma organização em diferentes sociedades; b) que os valores culturais e as atitudes têm graus de importância diferentes de uma sociedade para outra; c) que diferentes grupos sociais se comportam de maneira diferente em circunstâncias similares, por adotarem valores e atitudes diferentes. Com isso, percebe-se que esses profissionais precisam ter uma visão abrangente e principalmente internacional, é o que o mercado de trabalho vem exigindo.

Finalmente, vale ressaltar que o profissional de relações públicas deve conhecer as particularidades culturais no ambiente dos negócios, agindo como o 'integrador cultural', sempre sensível às questões locais e aos interesses dos seus públicos estratégicos. O profissional deve se preocupar em conhecer as características culturais de cada nação não só as visíveis e conhecidas, mas principalmente as que não são visíveis ao observador, conforme estudo dos antropólogos sobre a metáfora do iceberg, apresentada por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). A prática das relações públicas internacionais tem-se intensificado devido à força do fenômeno da globalização, cabe aos profissionais de comunicação conhecer e identificar os cenários peculiares de cada país onde irão atuar. Nota-se, também, a importância de um conhecimento aprofundado sobre as diversas culturas e do entendimento de política, economia, tecnologia, além de dominar diversos idiomas.

Os estudos sobre relações públicas internacionais ainda estão muito escassos na literatura brasileira. Contudo, espera-se que este estudo insira-se nas novas iniciativas para o desenvolvimento de uma linha de pesquisa na área.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas. Disponível em: <<http://www.abrp.com.br>>. Acesso em: 10 de abril de 2012.

ALEM; CAVALGANTI. O BNDS e o apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

BARRETO, A. A internacionalização da Firam sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: HBS Press, 1989.

BENECKE, Dieter W.; FENDT, Roberto; NASCIMENTO, Renata [Org.]. **Brasil na arquitetura comercial global**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.

BLACK, Sam. **ABC de las Relaciones Publicas**. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 1994.

_____. **Casos de relaciones publicas internacionales**. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 1996.

BRASIL, A. A. Relações Públicas Internacionais. **Revista Comunicação e Relações Públicas**. São Paulo, jun/1997.

BRASIL GLOBAL NET. Disponível em: <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/frmPrincipal.aspx>>. Acesso em: 05 maio 2012.

BREMMER, I. **The end of the free market: who wins the war between states and corporations?** New York: Penguin Group, 2010.

CADÓ, Luiz Carlos Daniel. **MARCOPOLO S/A: uma empresa frente à conjuntura econômica pós-real**. 2001. 214 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1815/000308949.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 de maio de 2012.

CARVALHO, Maria Auxiliadora de; SILVA, César Roberto Leite da. **Economia internacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAVUSGIL, S. Temer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Tradução de: Sonia Midori

Yamamoto e Leonardo Piamonte. Revisão técnica de: Ricardo Pitelli Britto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Título original: International business: strategy, management, and the new realities.

CESNIK, Fábio de Sá; BELTRAME, Priscila Akemi. **Globalização da Cultura**. São Paulo: Manole, 2005.

CONSONI, Camila Balbela. **Processo de Internacionalização**: um estudo em empresas do setor avícola gaúcho. 2009. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2354>. Acesso em: 20 abr. 2012.

CULBERTSON, Hugh; CHEN, Ni. **International public relations**: a comparative analysis. New Jersey, 1996.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (Orgs.). **Comércio Exterior**: teoria e gestão. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DIKEN, P. **Global Shift**. 2 ed. Londres: Guilford Press, 1992.

FERRARI, Maria Aparecida. A Prática das Relações Públicas Internacionais na Sociedade Contemporânea. **Anuário Unesco/Methodista de Comunicação Regional**, ano 12, n. 12, p. 15-29, jan/dez, 2008.

FERREIRA, Gerson Freitas. **O Processo Estratégico de Internacionalização da Gerdau**. 2007. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.pro.poli.usp.br/ginebra/referencias/dissertacoes/DISSERTACaO%20GERSON%20FREITAS%20FERREIRA.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2012.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: Fleury, A. e Fleury, M. T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processos, funções, tecnologia e estratégia. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**: o mundo globalizado no século XXI. Tradução Serra, Cristiana. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto; BRASIL, Haroldo Vinagre. A evolução na dinâmica de internacionalização. **RBCE**, n. 41, out/dez. 1994. Fundação Dom Cabral. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/artigo.aspx?COD_ACERVO=17114>. Acesso em: 5 maio 2012.

GRANDE, Ildfonso. **Marketing Cross-Cultural**. Tradução de: Paco Torras. Título original: Marketing crosscultural. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GRUNIG, James. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Tradução: John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, ano 24, n. 39, p. 67-92, 1. sem. 2003. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/cs_umesp/article/viewFile/142/102>. Acesso em: 15 de abril de 2012.

_____; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade**. Tradução de: Wanda Caldeira Brant. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental**. Tradução: António Fidelgado. UK: McGraw-Hill International Limited, 1991. Lisboa: Edições Sílabo Ltda., 2003.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

_____. Globalização e a nova ordem internacional. In: REIS, Daniel Aarão; FERREIRA, Jorge; ZENHA, Celeste. **Século XX, o tempo das dúvidas: do declínio das utopias às globalizações**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. **A Sociedade global**. 11. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

IORIS, Rafael Rossotto. **Culturas em choque: a globalização e os desafios para a convivência multicultural**. São Paulo: Ammablume, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrada. **Sociologia Geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LEWANDOWSKI, Enrique Ricardo. **Globalização, regionalização e soberania**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

LIBERTORE, Silvia T. **Cultura e Comunicação em Negócios Internacionais**. In: RACY, Joaquim Carlos (Org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACHADO, J.R. **O negociador em um contexto global: um estudo em empresas multinacionais**. Ribeirão Preto, 1998.

MARCOPOLO: Meio Século de uma história. Caxias do Sul: Conceitual, 1999. Disponível em: <http://verum.pucrs.br/F/4QH979LJHEPLTHGT986CKPB9YMGQFDN82CJGS18YECMDNKX4IL-30664?func=find-b&find_code=BAR&request=04434794&adjacent=N&local_base=PUC01>. Acesso em: 15 abr. 2012.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MINERVI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ORTIZ, RENATO. Mundialização, cultura e política. In: DOWBOR, Landislau; IANNI, Octávio; RESENDE, Paulo-Edgar (Orgs.). **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1999.

PARKER, Barbara. Evolução e Revolução: da Internacionalização à Globalização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.); CALDAS, Miguel (EAESP/FGV); FACHIN, Roberto (UFRGS); FISCHER, Tânia (UFBA) (Orgs. da Edição Brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1999.

RABELO, Larissa. **O processo e as adversidades da internacionalização de empresas**. Conjuntura Internacional. PUC MINAS, 9 de março de 2010.

RACY, Joaquim Carlos (Org.). **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

REICH, R. **The work of nations: preparing ourselves for 21st century capitalism**. New York: Alfred A. Knopf, 1991

REZENDE, Sérgio Fernando; VERSIANI, Ângela França. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 50, n. 1, mar. 2010. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 4 maio 2012.

ROBERTSON, R. **Globalization: social theory and global culture**. Londres: Sage, 1992.

RODRIGUES, M. A. T. **O conceito stakeholder na teoria e na prática de comunicação em relações públicas**. 2005. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

ROSSI, George B.; SACCHI, Mário G. **Marketing Internacional**. In: RACY, Joaquim Carlos (Org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SARFATI, Gilberto. **Manual de diplomacia corporativa: a construção das relações internacionais da empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERA, Koh. **Corporate globalization: on a new trend**. Academy of Management Executive, 1992.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. São Paulo: Summus, 1995

SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

STHOL, C. STOHL, C. Globalizing Organizational Communication. In: F. Jablin & L. Putnam (Eds.). **The new handbook of organizational communication**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. pp. 323-375.

TAYLOR, Maureen. International Public Relations: opportunities and challenges for the 21 st century. In: HEATH, Robert L. (Org.). **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. pp. 625-638.

URBASCH, GERHARD. **A globalização brasileira: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VALENTE, Edna Agostinho. **A Logística como Estratégia de Internacionalização: o Caso da Companhia Nitro Química**. XI SEMEAD – Empreendedorismo em Organizações. 28 e 29 de agosto de 2008. São Paulo.

VASCONCELLOS, Marco Antonio; LIMA, Miguel; SILBER, Simão. **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo. Saraiva, 2006.

WAINBERG, Jacques A. Relações Públicas Internacionais e o Novo Ambiente Global. In: MOURA, Claudia Peixoto; FOSSATI, Nelson Costa (Orgs.). **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WAKEFIELD, Robert I. International public relations: a theoretical approach to excellence base on a worldwide Delphi study. Tese de Doutorado – College Park. University of Matyland, EUA, 1999.

WILCOX, D.; CAMERON, G.; XIFRA, J. **Public Relations**: strategic and tactics. 8 ed. Madrid, Pearson, 2006.

YIN, R. N. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GERENTE DE MARKETING E ESTRATÉGIAS DA MARCOLO – WALTER CRUZ

GLOBALIZAÇÃO:

- 1- Qual foi o impacto (positivo/negativo) para a Marcopolo?

INTERNACIONALIZAÇÃO:

- 2- Como aconteceu o processo de internacionalização da Marcopolo?
- 3- Existe um plano de internacionalização que é utilizado para todos os países?
- 4- A Marcopolo acredita que Joint Venture (alianças estratégicas) é considerada uma das melhores estratégias de internacionalização?
- 5- Qual foi o momento marcante que a empresa decidiu se internacionalizar?
- 6- Quais são os critérios para a escolha dos países?
- 7- A Marcopolo considera a internacionalização como fator indispensável para a competitividade doméstica/local? Por quê?
- 8- Os programas SIMPS e SUMAM, pertencentes à cultura organizacional da Marcopolo, também são aplicados em sedes em outros países?
- 9- Quais são os critérios/variáveis analisadas de cada país para se internacionalizar?
- 10- Dificuldades e desafios da internacionalização.

CULTURA

- 11- A Marcopolo considera a análise cultural de um país como fator importante a ser analisado em um processo de internacionalização?
- 12- Existe uma equipe que analisa os aspectos culturais do país?
- 13- Existe um profissional de RP em algum momento do processo de internacionalização?
- 14- Os materiais de divulgação/produtos são customizados de acordo com cada cultura? Ou segue um único modelo?
- 15- Quais são as barreiras culturais que mais impacta no processo? (Hábitos, crenças, idioma).
- 16- A análise cultural é realizada antes/durante/após a internacionalização?

17-A Marcopolo considera importante conhecer a fundo os aspectos culturais de cada país, ou seja, ir atrás de mais informações além de uma cultura que é conhecida?

18- Case: Oriente Médio – A Marcopolo criou um ônibus retrátil para transportar peregrinos a Meca e Medina. Qual foi o momento que a empresa verificou a necessidade desta adaptação/customização do produto?

STAKEHOLDERS

19-Quais são os *stakeholders* envolvidos no processo de internacionalização?

RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

20-A gestão de relacionamento com o público estrangeiro é realizado por algum profissional local ou profissional indicado pela organização?

21-Como a organização tenta equilibrar os interesses dos *stakeholders* de diferentes nações?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A RELAÇÕES PÚBLICAS ENVOLVIDA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCOLO – MERI STEINER

1 - Nome completo

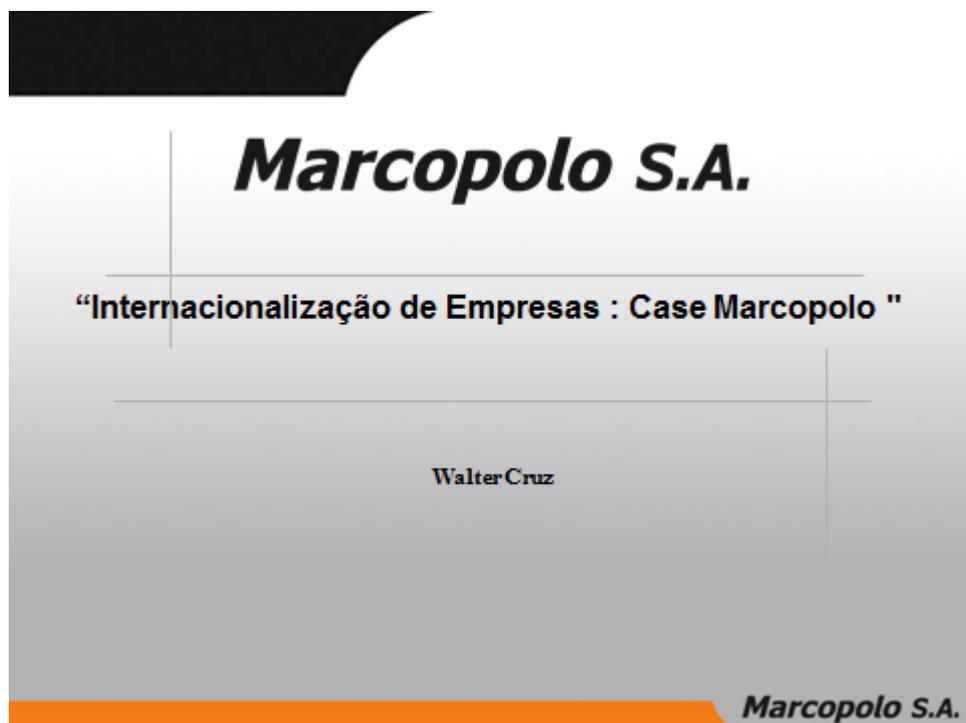
2 - Cargo

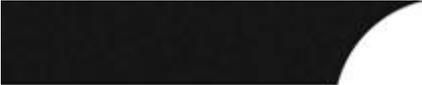
3 - Atividades de Relações Públicas realizadas na Marcopolo

4 - Atividades de Relações Públicas realizadas no processo de internacionalização da Marcopolo

5 - Quais as características de um profissional de relações públicas internacionais?

ANEXO A - Apresentação da Marcopolo sobre o seu processo de internacionalização



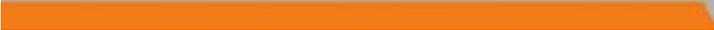


I. VISÃO GERAL

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

III. MARCOPOLO NA ÍNDIA

Marcopolo S.A.



I. VISÃO GERAL

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

III. MARCOPOLO NA ÍNDIA

Marcopolo S.A.



- A Marcopolo fundada em 1949
- Em Caxias do Sul / RS, Brasil.
- 4 sócios descendentes de Italianos (3 +1)
- 17 funcionários total
- 1 ônibus a cada 100 dias
- Fabricado de madeira em chassi de caminhão importado.



Marcopolo S.A.

DADOS DA MARCOPOLO

Área Construída Total	Brasil e Exterior	253.000 m ²
Área Total	Brasil e Exterior	2.012.000 m ²
Capacidade de Produção	Brasil	115 un/dia
	Brasil e Exterior	240 un/dia
Nº de Colaboradores	Brasil	11.714
	Brasil e Exterior	18.241
Número de Fábricas	Brasil	4
	Brasil e Exterior	11
Receita R\$ Bilhões	Bruta 2010	3.635
	Líquida 2010	2.964
	Previsão L. 2011	3.450
Produção unidades	Realizado 2010	27.581
	Previsão 2011	30.600

Marcopolo S.A.

PRESENÇA GLOBAL - Exportação



POSICIONAMENTO GLOBAL - Fábricas



NOSSOS PRODUTOS

Marcopolo S.A.

MARCAS MARCOPOLO



Marcopolo S.A.



SEGMENTO ESCOLARBUS



SEGMENTO MUNICIPAL



W FLY URBANO



SEGMENTO TURISMO E FRETAMENTO



W FLY EXECUTIVO



SEGMENTO TURISMO E FRETAMENTO



W FLY LIMOUSINE



Marcopolo

SENIOR



SENIOR RODOVIÁRIO

SENIOR URBANO



GRAN VIALE
ARTICULADO



GRAN VIALE



GRAN VIALE BI ARTICULADO



VIALE



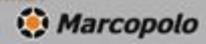
VIALE ARTICULADO



TORINO



SENIOR MIDI

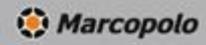


ARTICULADOS

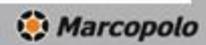
GRAN VIALE ARTICULADO
Comprimento: 20,300 m
Capacidade: 160 passageiros



BIARTICULADO
Comprimento: 27,235 m
Capacidade: 220 passageiros



VIALE BRT





Geração 7 Rodoviários





 **Marcopolo**



PROJETOS ESPECIAIS – Shaik



 **Marcopolo**

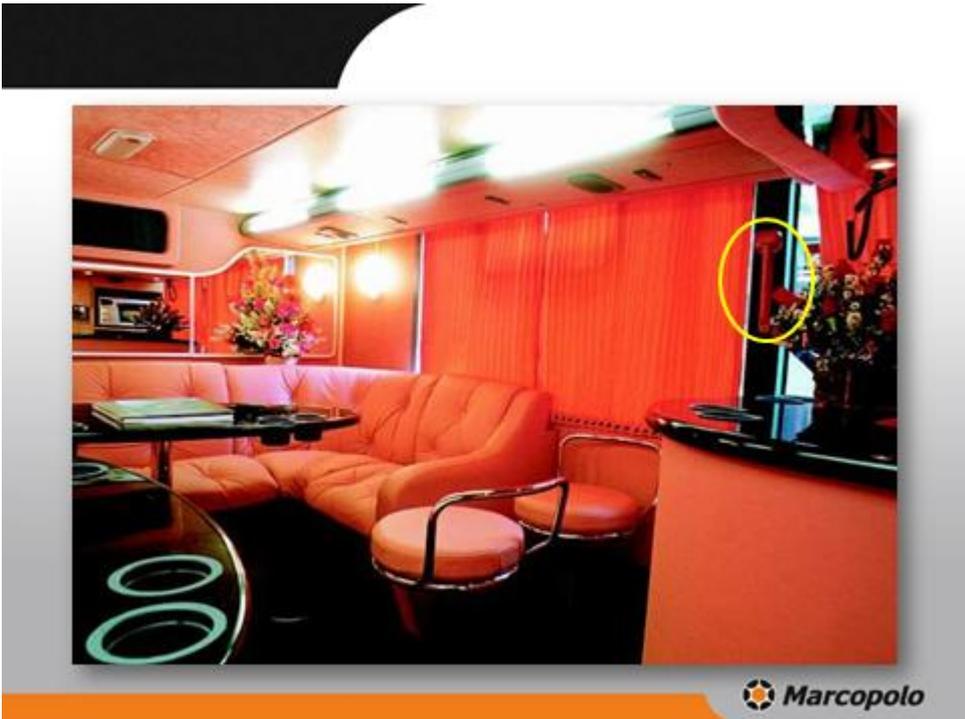




 **Marcopolo**



 **Marcopolo**



I. VISÃO GERAL

II. INTERNACIONALIZAÇÃO

III. MARCOPOLO NA ÍNDIA

 *Marcopolo*

**Nossa Situação
e do mercado década 90**

Marcopolo S.A.

POSICIONAMENTO GLOBAL: Fim dos anos 90



Marcopolo S.A.

Alternativas para o Crescimento

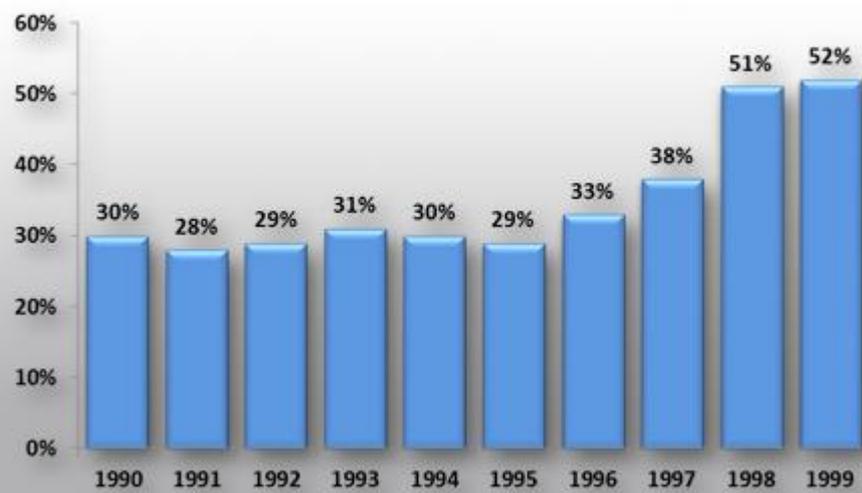
Marcopolo S.A.

Examinamos as seguintes alternativas para aumento do tamanho de nosso negócio:

- a) Abrir novos mercados – interno/ externo
- b) Criar novos produtos – Inovar
- c) Comprar Competidores
- d) Associar-se a competidores
- e) Internacionalizar

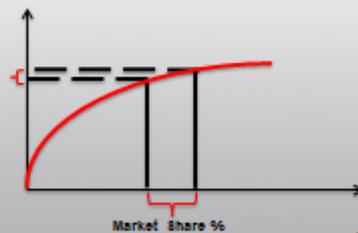
Marcopolo S.A.

Participação da Marcopolo nos anos 90 no mercado nacional



Marcopolo S.A.

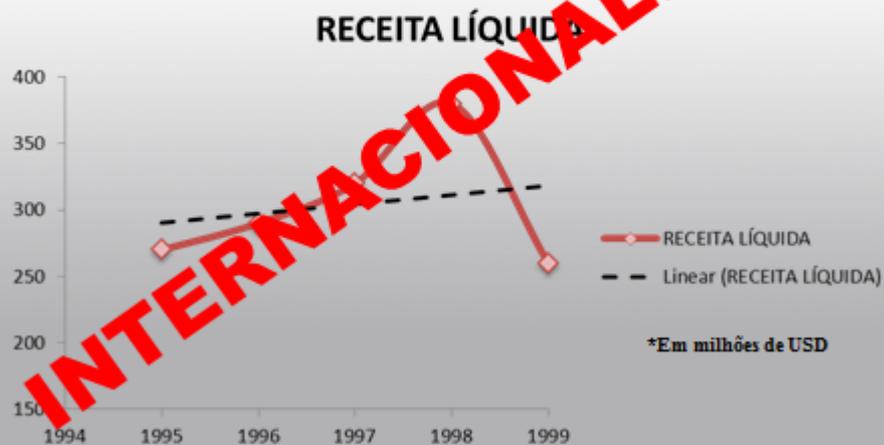
- Mercado Interno sem grandes perspectivas crescimento
- Alta participação de mercado
- Grande esforço e gasto para ganhar mercado .



- Exportações seriamente afetadas pela relação cambial.
- Os preços já não são tão competitivos.
- Logística internacional muito cara.

Marcopolo S.A.

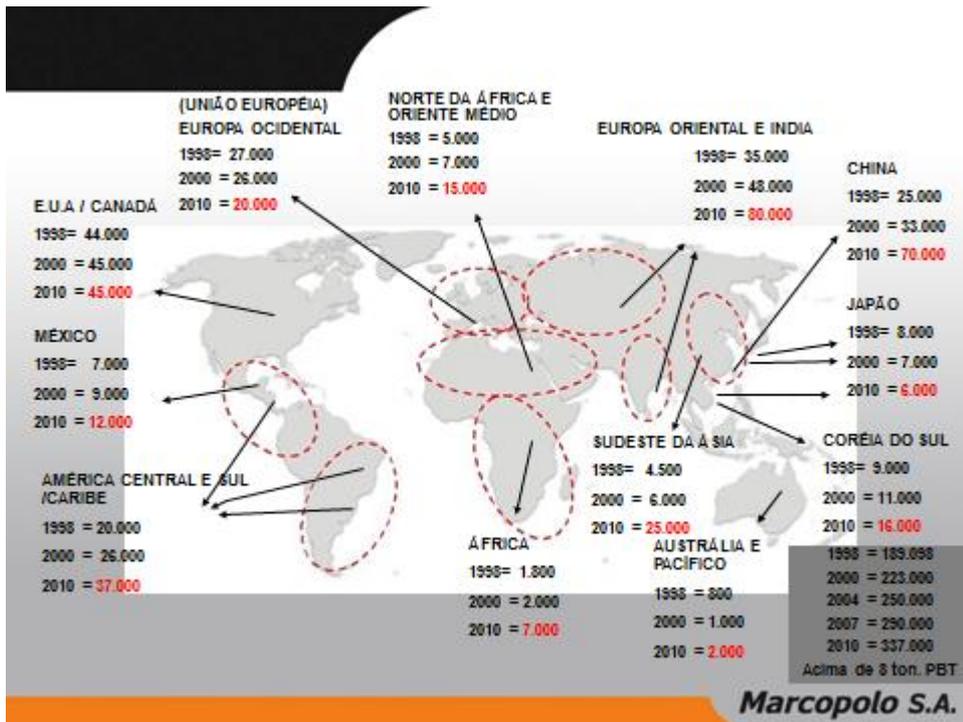
Decisão Estratégica foi de ...



Marcopolo S.A.

Mercado Mundial de Ônibus

Marcopolo S.A.



Marcopolo S.A.

Tendências Mundiais

Marcopolo S.A.

- ✓ Tendência crescente de população urbana, e sem controle principalmente países sub-desenvolvidos e em desenvolvimento
- ✓ Países com maior crescimento populacional são de baixa renda .
- ✓ Melhora gradual do poder aquisitivo da população destes países; Pessoas começam a ter acesso a transporte público
- ✓ Alto investimento em linhas de Metrô .

Investimento	BRT	Metrô
10 km	R\$ 111 mi	R\$ 2.010 mi

 ✓ **20 VEZES**
- ✓ Países desenvolvidos e em desenvolvimento – restrições ao uso de automóvel para reduzir congestionamentos e contaminação ambiental.

* Fonte: anuário do ônibus 2010

Marcopolo S.A.



Exemplos:

- ✓ Paris - ampliação das faixas exclusivas de ônibus para reduzir carros nas ruas;
- ✓ São Paulo – Rodizio
- ✓ Bogotá – Pico y Placa (hoje o dia inteiro)
- ✓ Buenos Aires - restrições por placas na área central da Capital Federal
- ✓ Londres – Pedágio área central a partir de 2003
- ✓ Singapura - Proibição do uso de automóveis nas áreas centrais da cidade.

Marcopolo S.A.



Internacionalização

Marcopolo S.A.

CONCEITOS BÁSICOS

- A Internacionalização ocorre quando uma empresa decide tornar-se uma empresa multinacional. Ir e fincar Bandeira no País .
- Esse processo pode ser:
 - Através do controle 100% da empresa Matriz.
 - Através de operacionais de joint – venture com empresas localizadas nos países para onde a empresa Matriz quer implantar.
 - Joint-ventures poderão ser feitas com controle majoritário, minoritário ou 50% / 50%.
- É importante não confundir contratos de transferência de tecnologia, exportação de componentes ou produtos completos com Internacionalização.

Marcopolo S.A.

- Os processo de exportação passam primeiramente por exportações de produtos completos (CBU).
- Surgem as barreiras de importação os países desejam a industrialização e criação de empregos .
- Inicia o processo em CKD o SKD.
- Depois desta fase, os governos pressionam para que exista uma nacionalização progressiva (Local Content), com crescimento percentual.

Marcopolo S.A.

- 👉 CBU – Completely Built Unit
- 👉 PKD – Partial Knocked Down
- 👉 SKD – Semi Knocked Down
- 👉 CKD – Completely Knocked Down

Marcopolo S.A.

CBU



Marcopolo S.A.

PKD



Marcopolo S.A.

SKD / CKD



SKD (semi-montada)

Principais componentes já montados



CKD (completamente desmontada)
Carroceria completamente desmontada

Marcopolo S.A.

- ✓ Marcopolo iniciou processos em CKD em 1971 com Venezuela, Gana, Chile, Peru, Equador e México.
- ✓ Decisão: Deixar de ser um simples exportador de carrocerias CBU e partir para processos KD.
- ✓ Desenvolvendo e implementando uma estratégia de Internacionalização.

Marcopolo S.A.

POSICIONAMENTO GLOBAL



Marcopolo S.A.



Obrigado!!

PENSE... O QUE O FUTURO VAI COBRAR DE VOCÊ?

Cuide do futuro do nosso planeta. Ande mais de ônibus.
Melhor para você, sua cidade e todo mundo. Faça andar esta ideia!



 **Marcopolo**
APROXIMANDO PESSOAS
marcopolo.com.br

ANEXO B – Ônibus especial para os shaik



ANEXO C – Ônibus Retrátil – Arábia Saudita

