**Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"**
**Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação**
**Departamento de Comunicação Social**

# A Gestão de Relações Públicas em Culturas Organizacionais Conflituosas: Caso AB InBev

**Fernanda Vaz Pereira**

**Bauru**
**2011**

**Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"**
**Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação**
**Departamento de Comunicação Social**

# A Gestão de Relações Públicas em Culturas Organizacionais Conflituosas: Caso AB InBev

**Fernanda Vaz Pereira**

Projeto experimental apresentado para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Bauru, conforme a resolução 002/84, do Conselho Federal da Educação, sob a orientação da Profa. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos e co-orientação da Profa. Dra. Larissa Maués Pelúcio Silva.

**Bauru**
**2011**

Fernanda Vaz Pereira

# A Gestão de Relações Públicas em Culturas Organizacionais Conflituosas: Caso AB InBev

## Orientação

**Professora Doutora Célia Maria Retz Godoy dos Santos**

Doutora em Sociologia pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", campus Araraquara.
Mestrado em Comunicação e Poéticas Visuais pela Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" Campus de Bauru.
Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

**Professora Doutora Larissa Maués Pelúcio Silva**

Pós-doutora em Gênero, Corporalidade e Sexualidade pela Universidade Estadual de Campinas.
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Carlos.
Mestra em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Carlos.
Graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Carlos.

Fernanda Vaz Pereira

# A Gestão de Relações Públicas em Culturas Organizacionais Conflituosas: Caso AB InBev

## Banca Examinadora

**Professora Doutora Roseane Andrelo**

Doutora em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

Mestra em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

**Fabíola de Paula Liberato**

Mestranda em Comunicação Midiática pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru.

Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru.

## Dedicatória

Aos meus pais e irmã, pelo amor e apoio.

## Agradecimentos

Sou grata às orientadoras deste trabalho, Célia Retz e Larissa Pelúcio, pelo apoio e paciência dedicados em atendimentos e vários e-mails trocados.

Agradeço ao professor Danilo Rothberg pelas preciosas aulas, que enriqueceram este trabalho e meu conhecimento.

Tenho muito a agradecer às minhas amigas Amanda Pioli e Maria Eduarda Kalil por conviverem comigo e com a porta do meu quarto, que durante este ano passou mais tempo fechada do que aberta.

Agradeço à minha amiga Tatiana Tavares pelas dicas, por me incentivar e tranquilizar.

Agradeço também ao meu namorado Thiago Tricca por ouvir repetidas vezes a palavra “tcc” no decorrer deste ano, por motivar e mostrar caminhos diferentes além dos meus.

*“The multicultural man builds the world.”*

*O homem multicultural constrói o mundo.*

*Dizeres dos Monumentos ao multiculturalismo de* ***Francesco Pirelli****.*

## Resumo

Choques culturais fazem parte dos relacionamentos interculturais, e especialmente nas organizações, eles provocam divergências interferindo nos processos de troca de experiências, *expertises* e convivência. Este estudo explana algumas ações comunicacionais construídas para melhorar a gestão de relações interculturais nas organizações. Trata-se do compartilhamento e das discussões sobre o planejamento de comunicação e sua importância no processo intercultural, capturando as diferenças e promovendo as interfaces entre públicos de “mundos diferentes”. A reflexão é sustentada por bases teóricas sobre teoria das organizações e cultura organizacional, a fim de demonstrar uma série de aspectos relacionados a esta temática, que são diretamente afeitos à atividade de Relações Públicas. Apresenta-se ainda uma análise da multinacional AB InBev, com vistas a exemplificar o processo de conhecimento e relacionamento que se dá por intermédio da construção de significados em ambientes interculturais, como é o caso desta organização.



**Palavras-chave:** cultura, cultura organizacional, comunicação organizacional, choques culturais, AB InBev.

**Abstract**

Cultural clashes are part of the intercultural relationships, and especially in the organizations, they cause differences interfering in the process of sharing experiences, expertise and coexistence. This study outlines some communicational actions, built to improve the management of intercultural relations in organizations. This study also is related to the sharing and discussions on the communication planning process and its importance in intercultural differences detained and promoting interfaces between public of “different worlds”. The discussion is supported by theoretical theory of organizations and organizational culture in order to demonstrate a number of aspects related to this subject, which are directly accustomed to public relations activities. It also presents an analysis of the multinational AB InBev, in order to illustrate the process of knowledge and relationships that is built through the construction of the meaning in intercultural environments, as is the case of this organization.

**keywords:** culture, organizational culture, organizational communication, cultural clashes, AB InBev.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Fatores-chave e condições da organização para mudança.....31

Figura 2 - Níveis da cultura organizacional e suas inter-relações .....35

Figura 3 - Composto de comunicação: comunicação integrada.....39

**SUMÁRIO**

INTRODUÇÃO ..... 12

1- Cultura: Uma Discussão Conceitual Face ao Processo de Globalização . ...14

2- Uma Interpretação das Teorias das Organizações ..... 22

3- A Comunicação Organizacional e os Impactos Culturais..... 33

3.1- A Cultura Organizacional e seu Significado nas Organizações..... 33

3.2 - Comunicação Organizacional: Processos e Estruturação em Organizações Multinacionais ..... 38

3.3- O Papel do Relações Públicas nos Relacionamentos Interculturais .. 40

4- Caso para exemplificação: AB InBev, Um panorama da organização ..... 44

4.1- Realidade de Mercado e Histórico da Ambev: uma Breve Discussão 44

4.2- Indicativos da Gestão da Ambev Face aos Artigos de Revista..... 47

4.3- A Fusão das Culturas Organizacionais: Ambev e Interbrew ..... 49

4.4- Sugestões de Comunicacionais para Organizações Multiculturais.... 51

CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 54

REFERÊNCIAS..... 56

ANEXOS ..... 60

# INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, os relacionamentos são influenciados por uma dinâmica contemporânea que estimula um fluxo intenso de processos imaginativos, com rápida circulação de informações, estimulando ideias, e por outro lado, demonstrando desigualdades, o que traz consigo questionamento.

Relacionamentos interculturais fazem parte da história do homem, e com a globalização essas interações têm se tornado cada vez mais frequentes. Uma de suas possíveis consequências é o choque cultural, que reduz possibilidades de troca de experiências, vivência e aprendizado.

As organizações são construções sociais, portanto a cultura permeia também suas relações. A cultura organizacional deve ter atenção especial no planejamento de comunicação, pois ela é resultado da vivência dos membros da organização. Esta é uma questão que pode ser abordada pelas relações públicas, uma vez que suas teorias buscam melhorar o relacionamento entre os diferentes públicos de uma organização.

Este trabalho apresenta algumas reflexões sobre as possíveis ações comunicacionais para gerir relações interculturais conflituosas em organizações, com atenção para a pesquisa de opinião e para a comunicação integrada. Dentre seus objetivos estão a discussão sobre o conceito de cultura e suas implicações nas organizações; a apresentação das teorias organizacionais e seus aportes teóricos a fim de ponderar sobre relacionamentos entre públicos; a exposição da importância do diagnóstico cultural na elaboração de estratégias comunicacionais e a reflexão sobre a atuação do relações-públicas neste processo, exemplificando com um caso real, que é a AB InBev.

De tal modo, no primeiro capítulo, procurou-se refinar o conceito de cultura a partir de um aporte antropológico para que o mesmo pudesse ser contextualizado nesta época de intensificação do fluxo de pessoas, produtos, imagens, idéias e símbolos, proporcionado pela globalização dos meios, de forma que contribuísse para o campo específico da discussão proposta neste estudo. Os autores abordados são Geertz (1989), Maybury-Lewis (2002), Appadurai (1994) e Mathews (2002).

O segundo capítulo explora as teorias das organizações, na visão de Crubellate, Grave e Mendes (2004), investigados no sentido de oferecer aportes para o entendimento dos comportamentos corporativos e possibilitar mudanças culturais na organização, de forma apropriada e autêntica aos interesses de todos seus *stakesholders*.

Já o terceiro, denominado de “A Comunicação Organizacional e os Impactos Culturais”, foca criticamente os conceitos de cultura organizacional, seu valor e significado, segundo Marchori (2006) e Schein (1989), discute a noção de hibridização (CHU e WOODS, 2008) e das relações de força e poder (PECI, 2003 e FLEURY & FISHER, 1989), além de explanar sobre o papel do profissional de relações públicas (KUNSCH, 2003, FERRARI, 2009) neste contexto.

No quarto capítulo apresenta-se um caso para exemplificação, sobre a cervejaria multinacional AB InBev relacionando os aportes discutidos à organização em questão, como forma de explicitar as ações e estratégias de comunicação organizacional e de relações públicas que contribuem para a construção de modelos de gestão intercultural.

## 1- Cultura: Uma Discussão Conceitual Face ao Processo de Globalização

Durante a história das ciências sociais, teóricos buscaram definir o conceito de cultura. Por ser uma temática política e não apenas epistemológica, tentar significar cultura sempre implicou em disputas acadêmicas. Seu refinamento conceitual e operacional vem sendo largamente discutido, uma vez que o uso do termo passou a adjetivar diferentes práticas. Como afirmou Maybury-Lewis (2002, p.18)

> Nos últimos anos, a cultura parece estar em toda parte. As pessoas falam de "cultura corporativa", "cultura adolescente", "cultura da polícia", e assim por diante, quase ao infinito. É como se cada grupo ou categoria de pessoas tivesse uma cultura.

Se definir cultura sempre foi um desafio para os teóricos, nos dias atuais essa tarefa parece ter se complicado ainda mais com o mundo cada vez mais globalizado e interativo. Essa dinâmica contemporânea que Appadurai (1994) chamou de *motion*, refere-se a um fluxo intenso que abarca o uso cotidiano de processos imaginativos, de rápida circulação de informações, imagens e pessoas, estimulando ideias, e por outro lado, evidenciando desigualdades, colocando em xeque verdades locais e nos obrigando a alargar nosso escopo teórico para pensar as produções culturais e as interações nesse cenário.

Para Mathews (2002, p.15) a "cultura tornou-se um problema nos dias de hoje". Para o autor é difícil defini-la a partir de aportes clássicos, centrados numa visão recortada e estanque que remete "ao modo de vida de um povo". "De um povo"? Se hoje quase todos os povos se mantêm interligados, conectados e desta forma se mesclam. O que queremos dizer quando falamos em cultura, afinal?

De acordo com Mathews (2002), antes de ser um instrumento antropológico, cultura era encarada como refinamento. As pessoas eram cultas ou não cultas. Pessoas cultas seriam aquelas com alto nível educacional, que sabiam falar sobre literatura, arte, música, ópera, cinema. Essa visão elitista é associada ao senso comum. Geertz (*apud* MATHEWS, 2002, p.17) afirma que "cultura (...) não é apenas ornamento da existência humana, mas (...) uma condição essencial para ela (...). Não existe algo como uma natureza humana independente da cultura".

A cultura, como produção simbólica e, portanto, humana, é dinâmica e marcada pela história. Como se refere Wagner (2010), ela pode ser considerada

como uma dialética sem síntese entre convenção e invenção. Portanto, a cultura está em constante transformação e elaboração, num ciclo ilimitado. De tal modo que as convenções são repensadas e reinventadas, juntamente com a inserção de novos aspectos. Segundo Maybury-Lewis (2002), o significado de cultura é um processo que marca todo um campo de contestação e constituição da própria antropologia.

A amplitude do tema e sua notoriedade fazem com que não haja uma definição única e universal. A "não finalização" do conceito aparece como uma problemática. É por isso que se pretende trazer para discussão os conceitos em construção. Porém, para que o conceito de cultura seja operacional para o campo específico no qual se insere esta pesquisa e possibilite um diálogo com o campo das relações públicas é preciso refiná-lo a partir de um aporte antropológico. Neste sentido, alguns autores foram selecionados a fim de nos fornecer possíveis definições do termo.

Partimos da definição proposta por Geertz (1989, p.4), para quem o conceito de cultura

> É essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Segundo o autor, cultura é a cadeia de significados que o homem construiu ao seu redor, sua visão de mundo, seus símbolos, suas narrativas, aquilo que lhe faz sentido, aquilo que ele atribuiu valor, moral. A cultura é um produto social, e seus caminhos são construídos pela vivência. No campo da sociologia este pensamento faz parte da ideia de realidade socialmente construída. Portanto, podemos enxergar cultura como um processo de construção de significados da interação social por meio da comunicação.

A antropologia busca entender e sistematizar cultura, sem igualar nem nivelar suas peculiaridades, já que todas são diferentes, mas tem valores iguais. Para Geertz (1989, p.24), "compreender a cultura de um povo expõe a sua normalidade sem reduzir sua particularidade".

Um tema que circunda esse debate "igualitário" entre as diferentes manifestações culturais é o relativismo cultural, que, segundo Rachels (2004),

prega que não há padrões morais universais que possam ser usados como parâmetro para todas as culturas existentes e que todos os códigos morais são igualmente legítimos. Neste sentido, o julgamento de uma cultura seria sempre parcial e injusto.

No século XIX, o darwinismo conseguiu explicar muitas questões históricas e polêmicas da ciência. Por esse motivo foi aplicado em outras áreas do conhecimento, inclusive nas ciências sociais. Segundo Maybury-Lewis (2002), a teoria social evolucionista

> tendia a eliminar a tolerância razoável em relação às outras sociedades e a substituí-la pelo desdém evolucionista. Os evolucionistas sociais acreditavam possuir critérios científicos que lhes permitiam ordenar as sociedades num gradiente de menos a mais civilizadas (MAYBURY-LEWIS, 2002, p. 16).

O relativismo surgiu na contramão do darwinismo social (ou teoria social evolucionista) que graduava as culturas conforme níveis evolutivos. Segundo o Maybury-Lewis (2002, p.18), os teóricos sociais evolucionistas “chegavam a desumanizar o povo que aspiravam a entender”.

Civilização era um conceito usado para se referir apenas à Europa, uma cultura “evoluída”, segundo o darwinismo social, que aplica a evolução e seleção natural à humanidade, portanto leva a uma visão de que a humanidade desenvolveria sua cultura em um sentido único. Assim, os povos “não-europeus” seriam apenas um estágio anterior ao desenvolvimento da sociedade ocidental e “civilizada”.

É fato que existem diferentes culturas com diferentes códigos morais. Cada uma dessas culturas olha para os costumes das outras com estranheza. O relativismo cultural defende que diferentes culturas têm diferentes códigos morais, portanto, não há verdades morais universais.

Segundo Heródoto, cada sociedade tem vantagens e desvantagens, e julgar uma sociedade e seus códigos morais a partir dos nossos próprios padrões éticos seria um ato precipitado. Como Heródoto, os teóricos a favor do relativismo eram encarados como favoráveis a costumes polêmicos. Assim, Maybury-Lewis (2002, p.16) afirma que Heródoto foi “acusado de simpatizantes dos bárbaros.”

Seria necessária, então, a superação de dualismos. Maybury-Lewis (2002, p.16), não apóia o relativismo “vale tudo”, mas sim o relativismo que estabelece um

equilíbrio entre avaliar os outros povos e entender as diferenças. Segundo o autor, o relativismo cultural deve suspender “o juízo sobre os costumes de outros povos para melhor compreender seu modo de vida e tanto quanto possível, sem preconceitos” (2002, p.16).

Geertz (2001) adverte que é necessário evitar radicalismo. Nem se manter relativista, nem descrente de relatividades. Neste raciocínio, em sua obra *Nova Luz sobre a Antropologia*, de 2001, ele afirma ser “anti anti-relativista”. A ideia é nem apoiar o relativismo, nem abominá-lo, como os anti-relativistas. Mas usar a teoria com cautela. “(...) fomos os primeiros a insistir em que vemos a vida dos outros através das lentes que nós próprios polimos e que os outros nos vêem através das deles” (GEERTZ, 2001, p.66).

Para Geertz (1997), é preciso ter cautela ao analisar uma cultura. Uma das principais precauções é a neutralidade moral, ou seja, é indesejável ter a visão de que o próprio costume é melhor do que os alheios. E é essencial manter-se longe da visão da verdade divina (a visão do Olimpo) e do etnocentrismo. Para o autor, ao analisar uma determinada cultura é essencial ter consciência de que é necessário “examinar dragões, não domesticá-los ou abominá-los, nem afogá-los em barris de teoria, é tudo em que consiste a antropologia” (GEERTZ, 2001, p.65). Portanto, o relativismo em questão tenta superar a dicotomia e encarar as diferenças culturais, trazendo tolerância para as relações interculturais, que é essencial no mundo globalizado.

A globalização, em um primeiro momento, parecia trazer consigo um processo de homogeneização cultural. A partir desta ideia, culturas desapareceriam e o mundo passaria a pensar da mesma forma e viver de modo semelhante, porém não foi o que ocorreu. Numa visão mais crítica, a globalização parece ser um processo de heterogeneização cultural (Pieterse In: CHU E WOODS, 2008). A internacionalização do capital pode produzir padronizações de produtos, mas o maior acesso à informação pode produzir maior entendimento da realidade, podendo resultar em processos de valorização e resistência da cultura nacional ou regional.

Segundo Hall (2006, p.87)

> Ela [globalização] tem um efeito pluralizante sobre as identidades, produzindo uma variedade de possibilidades e novas posições de

> identificação, e tornando as identidades mais posicionais, mais políticas, mais plurais e diversas.

Para ele

> Há, juntamente como o impacto do global, um novo interesse pelo local. A globalização (na forma de especialização flexível e da estratégia de criação de “nichos” de mercado), na verdade, explora a diferenciação local. Assim, ao invés de pensar no global como substituindo o local seria mais acurado pensar numa nova articulação entre o global e o local. (HALL, 2006, p. 77).

Para Mathews (2002, p.24), atualmente cultura parece ser “mais contestada que aceita sem questionamento, mais escolhida que dada.” Segundo o autor, as pessoas podem escolher sua identidade a partir do mercado global cultural e material, o que ele chama de “identidade de mercado” (2002, p.32). Este fenômeno não pertence a um lugar determinado, e sim ao mercado, um sistema que cria os produtos materiais (“supermercado material”) e culturais (“supermercado cultural”) que consumimos. Desta forma, podemos escolher itens culturais diferentes daqueles tradicionalmente são ensinados em nossa cultura, para o autor, esta é a maior ameaça para as identidades nacionais.

É justamente a intensificação dos fluxos de ideias, imagens, informações e pessoas, da qual fala Appadurai (1994), que possibilita esse fenômeno, no qual identidades nacionais (pensadas como códigos simbólicos de conduta e normas) e “identidades de mercado” parecem estar em disputa neste cenário globalizado.

Os conceitos idealizados de nação nasceram para justificar a junção de grupos diferentes de pessoas em um só grupo, um só país. Cada país tem sua bandeira, seu hino que reafirmam a soberania do Estado. Segundo Mathews (2002), patriotismo é, na maioria das vezes, um meio de acomodar os cidadãos e fazer com que eles estejam dispostos a defender a nação e morrer por ela. Entretanto, o próprio autor contrapõe o argumento dizendo que a identidade étnica tornou-se muito forte na contemporaneidade, mesmo com a intensa influência do Estado na vida dos cidadãos. “(...) identidade étnica surgiu como uma força poderosa do mundo de hoje, uma contraforça à identidade nacional” (MATHEWS, 2002, p.32).

Temos, então, um fenômeno, observado também por Stuart Hall (2002), que reforça identidades étnicas, de pertencimentos locais, religiosos, como uma espécie de reação à estandardização das culturas. Sem a formação de uma cultura nacional poderia ser inviável existir a modernidade tal qual a conhecemos, mas ao mesmo tempo a cultura nacional é capaz de podar as riquezas das diferenças de culturas regionais.

As culturas nacionais constroem significado e narrativa ao seu redor, o que gera "condição de pertencimento" (BRENNAN *apud* HALL, 2002, p.58). A cultura nacional é feita de história, memória e passado que constroem o presente. A partir disso, Hall (2002, p.51) menciona o termo de Anderson (1983) "comunidade imaginada". Para ele, três conceitos constituem a cultura nacional como uma "'comunidade imaginada': memórias do passado; desejo por viver em conjunto; perpetuação da herança". (HALL, 2002, p.58) Símbolos, identidades e representações, a cultura nacional "é um discurso – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos" (HALL, 2002, p.50).

Segundo Hall (2002), o processo de globalização desloca e contesta o sentido de representação das nações centradas e "fechadas".

> Como argumenta Anthony McGrew (1992), a "globalização" se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado (HALL, 2002, p.67).

O processo de formação das culturas nacionais depende do domínio de determinadas culturas locais, já que as culturas nacionais nunca chegaram a ser homogêneas. Uma nação, além de sua própria identidade cultural, envolve também identidades regionais e étnicas. Elas não se anulam nem substituem uma à outra. Elas formam uma junção, uma soma. Como Hall (2002, p.62) mencionou "As nações são, todas, híbridos culturais." Por esse motivo, a globalização desloca, mas não dizima a ideia de nação.

Pode-se dizer que não existem barreiras bem definidas entre os povos, ainda mais nos dias atuais com o mundo mais que globalizado. "A humanidade (...) disse adeus àquele mundo que podia (...) ser visto como um mosaico cultural, de

pedaços diferentes com arestas duras, bem definidas" (HANNERZ *apud* MATHEWS, 2002, p.21). Claro que ainda há fatores que pode se identificar como característicos de uma determinada cultura, mas a conexão de culturas é um fato consolidado no século XXI. Appadurai (1994) evidenciou esse fenômeno ao afirmar que, influenciados pelos meios de comunicação de massa, os horizontes da imaginação podem ser alargados e estimular movimentos (*motion/imagination*) ou o desejo de movimento em todos os níveis da vida social.

Ao analisar os fluxos globais atuais, Appadurai (1994) os categorizou em vários panoramas tais como: etnopanoramas, midiapanoramas, ideopanoramas, tecnopanoramas e finaçopanoramas. Para ele, midiapanoramas referem-se à disseminação de informações, e por isso disseminam também uma ampla gama de etnopanoramas e ideopanoramas, este último relacionado às ideologias de Estado e também contra-ideologias.

O termo etnopanoramas, para o autor refere-se ao cenário das pessoas que formam o mundo atual em transformação, que são os "turistas, imigrantes, refugiados, exilados, os que trabalham fora do país de origem" (APPADURAI, 1994, p.313). Assim, com base nestes conceitos, independentemente da situação etnográfica de cada nação, a vivência de *motion* cresce exponencialmente influenciada pelos midiapanoramas e ideopanoramas.

Portanto, a globalização pode provocar maior número de choques culturais, devido aos etnopanoramas ou a impressão de maior número de choques culturais, devido aos midiapanoramas. Deste modo, ela é um processo que instiga interação entre as culturas, juntamente com maior acesso à informação, pode trazer mais tolerância no relacionamento intercultural.

É nesse contexto de disjunção, como chama Appadurai (1994), que encontramos a economia cultural global. E é aí que se inserem Brasil e Bélgica: dois países com histórias muito diferentes e aparentemente de realidades muito distantes, mas que com a noção de *motion* e de panoramas do autor pode-se entender melhor o processo de fusão das cervejarias belga, Intebrew, e a brasileira, Ambev. Deste acontecimento nasce a AB Inbev, maior cervejaria do mundo.

Sem dúvida, em se tratando da realidade global atual, para o estudo da cultura é necessário abordar a questão da linguagem e da comunicação, as quais permitem a interação e a criação dos símbolos norteadores da vida social.

Destaca-se a comunicação, essencial para a assimilação da cultura, pois a experiência de uma pessoa é transmitida para as outras, proporcionando um infindável processo de acumulação de valores, o que nos leva a afirmar que a linguagem humana é um produto da cultura. Daí a importância de se planejar a comunicação organizacional. Citando Maybury-Lewis (2002, p.19), “a diversidade cultural e a comunicação entre culturas são os recursos mais importantes da humanidade e devem ser encorajadas e não abandonadas como questões marginais.”

Importante para o trabalho da comunicação no âmbito da cultura é pensar em multiculturalismo crítico, pois ele exalta a diferença e desafia “os preconceitos culturais da classe social dominante com o propósito de expor a parte vulnerável do discurso hegemônico” (KUPER, 2002, p. 294). Ele critica a hegemonia cultural, preza pela valorização das culturas e ideias sobre diferença cultural.

Em processos de aquisição, fusão, incorporação de empresas, como é o caso da AB InBev, a cultura tem influência relevante, especialmente em multinacionais. As dificuldades de entrosamento e de comunicação são normalmente causadoras de choques culturais, os quais não podem ser subestimados nas estratégias da organização[1], pois seus impactos na constituição do clima organizacional são de extrema importância.

Neste sentido, faz-se necessário que a comunicação seja melhor planejada, sobretudo a comunicação intercultural. Devem-se desempenhar esforços para melhorar a interação entre as pessoas, amenizar choques culturais e tentar possibilitar uma melhor convivência apesar das diferenças.

[1] Por organização entende-se empresas privadas, públicas e governamentais (MARCHIORI, 2006).

## 2- Uma Interpretação das Teorias das Organizações

Em um mundo globalizado e altamente competitivo, as organizações buscam com frequência a adaptação. Desenvolvimento de novos produtos, adaptação da produção, transformação das atividades de seus funcionários estão entre os principais alvos da mudança organizacional.

Segundo Ferrari,

> a onipresença da mudança como uma premissa inerente aos nossos dias é algo que precisa ser cuidadosamente analisado, uma vez que esta, considerada do ponto de vista do pensamento estratégico, deve referir-se não só a esforços para gerir grandes alterações na economia ou tecnologia mas, principalmente, a procura de formas de relacionamento com seus diferentes públicos (FERRARI, 2009, 244)

O entendimento de que este é um objetivo complexo, devido aos problemas financeiros, alta competição do mercado e dificuldade de lidar com comunicação, fazem necessário o estudo da gestão e, em especial, a gestão de pessoas.

O estudo das teorias das organizações tem como objeto de análise o ambiente organizacional e, mais especificamente, os processos de tomada de decisão, que é a principal ferramenta do pensamento estratégico. Portanto, entender um pouco sobre essas teorias serve de subsídio para a instrumentalização e os planejamentos de comunicação, com mais chances de sucesso, visto que estas estratégias serão embasadas nas diferentes estruturas organizacionais.

Se as organizações podem ser compreendidas como um produto cultural, as teorias sociológicas, políticas, administrativas, sociais entre outras, ajudam a esclarecer alguns pontos do comportamento humano junto a elas, apontando várias vertentes e dimensões, incluindo a tomadas de decisões, um dos principais campos de análise do conhecimento organizacional, que busca teorizar maneiras eficientes de mudanças.

Duas linhas de pensamento dominam os estudos sobre organizações que são a racionalista e a organicista. Uma das teorias, a da ação estratégica enxerga o racionalismo como o meio principal do pensamento estratégico, com apenas alguma sugestão de limitação. Esta teoria é otimista em relação às mudanças

organizacionais, já que no racionalismo entende-se que as pessoas tomam suas decisões conforme o melhor custo-benefício possível. Assim, a ação estratégica é uma proposição que pode contribuir na compreensão dos processos decisórios por encarar a organização como um organismo vivo, que se adapta às mudanças e as promove.

A ação estratégica e o racionalismo têm relação com o enfoque convencional mecanicista, que tem sido utilizado na mudança organizacional. Este enfoque tem três truísmos básicos que comumente são falsos. São eles:

- a mudança tem início no topo. Este falso argumento leva ao pensamento de a mudança organizacional deve partir dos altos níveis hierárquicos, mas a consequência é resistência por parte dos membros da organização;
- eficiência advêm do controle. Do mesmo modo este princípio é falho na capacidade de provar eficazmente o que alega, pois, na realidade, o controle enfraquece a adaptabilidade da organização;
- é possível predizer. Mais uma vez este argumento é inconsistente já que uma experiência em determinado assunto e tempo não quer dizer que se tenha total controle se a situação se repetir. (OLSON; EOYANG 2001 In: OBADIA, VIDAL e MELO, 2007, p.130)

Já a teoria institucionalista acredita que os processos de tomada de decisão são influenciados por fatores além da escolha racional. Para o institucionalismo, a organização sofre influência das relações de poder, da subjetividade e da capacidade de busca pelo conhecimento.

> Na perspectiva da teoria institucional o pensamento estratégico passa a ser entendido como produto da imersão social dos agentes organizacionais, isto é, como sendo condicionado ou pelo menos influenciado por padrões coercitivos, normativos e cognitivos predominantes no contexto ambiental das organizações (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004, p. 39).

É neste âmbito que o institucionalismo pode colaborar para um melhor entendimento do pensamento estratégico, embora a teoria defenda a característica

*taken for granted*[2] das organizações, e por isso apóia a ideia de que a organização não é um ambiente propício a mudança e que tendem a permanecer estáveis.

Ultimamente as teorias das organizações vêm desenvolvendo perspectivas que encaram o pensamento estratégico como menos racional e mais como "processos mais ou menos involuntários de cognição, de relacionamento cultural, de negociação política ou mesmo de respostas pouco padronizadas (...)" (CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004, p. 38). Segundo Simon (In: CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004, p. 40), limitações cognitivas e a quantidade e qualidade de informações são elementos que impedem a escolha puramente racional. O pensamento estratégico passa, então, a ser visto como um processo de intencionalidade.

Os modelos tradicionais que defendem o racionalismo nas organizações se baseiam no argumento de que as pessoas buscam a eficiência a todo momento, em benefício da organização, especialmente nas áreas financeiras. Após vários estudos e a flexibilização das teorias, o modelo de escolha racional tem sido superado, uma vez que aparecem outros fatores relevantes que influenciam o processo de decisão. O planejamento estratégico sofre influência de acontecimentos imprevisíveis racionalmente, além de ter mais ligação com o aprendizado de assuntos passados do que antecipação de situações futuras. (Lindblon e Weick In: CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004)

Um dos argumentos que se seguiram contra o racionalismo se aproxima da ideia de Lindblon (In: CRUBELLATE, GRAVE e MENDES, 2004). Este afirma que a organização também é produto do seu ambiente e de seus *stakeholders*, e por esse motivo, a escolha racional por si só não contempla todas as necessidades da mesma.

Outro argumento contra o racionalismo é o de que o ambiente organizacional é constituído por mais do que seu discurso objetivo e instituído. Ele é constituído também por narrativas subjetivas e relações de forças que não constam no organograma, já que a organização é uma construção social. A subjetividade do ambiente depende das pessoas que integram a empresa, pois os

[2] Termo que exprime a percepção de práticas sociais estabelecidas sem possibilidade de mudança.

valores são colocados conforme a vivência. Assim, a interpretação desta subjetividade influencia no modo de tomada de decisão.

A superação da dicotomia entre institucionalismo-ação estratégica e objetividade-subjetividade é relevante para o melhor entendimento do pensamento estratégico e consequentemente para os processos de mudanças na gestão das organizações. Entende-se que desta superação surge o novo institucionalismo, que concilia perspectivas das duas teorias anteriores e percebe que a organização é um produto cultural, político, e da sua natureza cognitiva. Por isso tende à visão de que as organizações são limitadas no âmbito do pensamento estratégico.

Segundo o novo institucionalismo, a organização é capaz de gerar mudança, mas depende de grandes esforços para contornar seus fatores limitadores.

> A implicação mais comum da filosofia do individualismo, da escolha ou livre-arbítrio, reside na palavra 'propósito'. A expressão mais comum da filosofia, oposta da determinação, do behaviorismo, do socialismo, é 'limitação'. Da existência de propósitos de indivíduos – ou crença em sua existência – e da experiência de limitações, origina-se a cooperação para atingir propósitos e superar limitações (BARNARD In: PECI, 2003, p. 28).

Para além do racionalismo, Weber defende (In: PECI, 2003) a ideia de que o pensamento estratégico é baseado também nas ações, sejam estas reflexos dos afetos ou da tradição. Depois de Weber, o pensamento que prevaleceu foi o de que o racionalismo era a melhor forma de superar as limitações organizacionais, e para alcançá-lo a burocracia seria o único caminho.

Gouldner afirma que a organização é um organismo vivo constituído por partes interdependentes, e que ela é resultado de "respostas cumulativas que visam à sobrevivência do sistema organizacional, adaptando-se ao ambiente" (PECI, 2003, p. 26). Já para Elster, o processo de formação da ação se baseia, principalmente, em dois aspectos, na escolha racional e nas normas sociais. O primeiro busca o melhor custo-benefício para cada situação, já as normas sociais dependem de interpretação e subjetividade. "As oportunidades são externas ao indivíduo, objetivas. Desejos são internos e subjetivos. A dificuldade reside em como os elementos objetivos e subjetivos interagem para produzir uma ação" (PECI, 2003, p. 26).

“Estudar a organização é estudar os efeitos da interação dos indivíduos” (PECI, 2003, p. 29), portanto, se faz necessário conhecer como esse indivíduo se relaciona. No âmbito da subjetividade, Giddens (In: PECI, 2003, p. 30) afirma que a ação é influenciada pela reflexividade, que é a reprodução das normas sociais. Assim, a intencionalidade (visão de mundo) e os mapas cognitivos (formas de organizar o pensamento) de uma pessoa são formados pela reflexividade.

Ainda no domínio da subjetividade, o conceito de *habitus*, de Bourdieu (In: PECI, 2003), é essencial para a compreensão da dificuldade da mudança organizacional. Trata-se de traços específicos de personalidade que se formam a partir das situações sociais objetivas. O *habitus* cria as tendências em sentir, perceber e pensar de um grupo. Desta forma, *habitus* é guia, e ao mesmo tempo, limitador de conhecimento.

Outra teoria que influencia fortemente as relações nas organizações é o conceito de campo simbólico, também de Bourdieu (In: PECI, 2003) que consiste nas relações de forças e os jogos de interesse implícitos nas relações sociais.

De tal modo, tendo como base as teorias de reflexibilidade e *habitus*, podemos considerar que a cultura influencia profundamente o pensamento estratégico. “Traços culturais constituem variáveis dinâmicas, que sofrem influências do meio sócio institucional e, por sua vez, interferem nos processos de gestão das empresas” (CHU e WOOD, 2008, p. 970). Segundo Ferrari (2000), estudos interculturais têm comprovado que a cultura organizacional está sujeita a uma cultura mais ampla. Portanto, é real e verdadeira a influência desta cultura nas práticas de comunicação organizacionais.

Segundo a autora,

> (...) não resta dúvida de que a cultura nacional tem um impacto na cultura organizacional, na medida em que as empresas e instituições são partes integrantes do ambiente. Assim sendo, é evidente que as organizações estão culturalmente condicionadas, estando sujeitas a valores, princípios e tradições de um determinado país (...) (FERRARI In: FERRARI, 2009, p. 259).

Assim, é necessário para o profissional de comunicação conhecer a cultura nacional e regionais para entender como os membros da organização se relacionam. Nos casos das multinacionais, busca-se uma padronização da cultura organizacional para elevar a qualidade dos produtos/serviços, diminuir

desperdícios, riscos e retrabalho. Mas é improvável que se consiga ter exatamente a mesma cultura organizacional em lugares diferentes. As pessoas ao redor do mundo têm distintas formas de pensar, visões de mundo e percepções. É certo que os princípios organizacionais são mantidos nas várias filiais, mas por mais que a organização se esforce para ter um pensamento padrão, os indivíduos prosseguirão com suas próprias intencionalidades, *habitus* e reflexividade. Desta forma, é importante que qualquer ação de comunicação se baseie em análises profundas das culturas em questão e que se evitem os estereótipos e visões superficiais.

Uma pesquisa realizada por Hofstede (1990 apud CÉSAR 2009), entre 1968 e 1973, em subsidiárias de uma multinacional demonstra o impacto da cultura nacional na gestão organizacional e nas atitudes dos membros da organização. Segundo o autor, o comportamento desses membros pode ser enquadrado nas seguintes dimensões:

a) Distância do poder: a separação de poder entre os níveis hierárquicos da organização, que pode que maior ou menor em cada caso.
b) Controle das incertezas: trata do nível de planejamento que a organização pratica.
c) Individualismo *versus* coletivismo: designa como as equipes de trabalho se relacionam, se buscam resultados individualmente ou em grupo.
d) Masculinidade *versus* feminilidade: refere-se ao modo como os indivíduos se relacionam na organização. A masculinidade faz alusão a um relacionamento competitivo e individualista. Já a feminilidade alude a trabalho em equipe e busca da qualidade de vida.
e) Orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo: refere-se à gestão da organização, se ela planeja ao longo prazo ou não.

No Brasil, a cultura nacional foi objeto de estudo de vários teóricos, como Sérgio Buarque de Holanda (1995) e Roberto DaMatta (1991), que analisam a cultura do país considerando sua história, economia, política e sociedade. Segundo uma pesquisa realizada pelos autores Chu e Wood (2008), os principais traços da cultura brasileira relacionados às organizações são:

a) Jeitinho - Comportamento de contornar regras, tendendo as situações a seu próprio favor. Diferente do liberalismo, que tem traços de rigidez em relação às regras, o jeitinho é uma forma não estar abaixo das regras. Geralmente, quem cria as regras são os primeiros a burlá-las. Num primeiro momento, isso gera benefícios para o próprio individuo, mas é prejudicial para o coletivo porque gera insegurança pela falta de credibilidade. E, ainda, conforme uma pesquisa de opinião há uma ressignificação deste traço, que antes era visto como esperteza e atualmente é mal visto. Para Chu e Wood (2008, p.979) o jeitinho nas organizações é visto como amadorismo.

b) Desigualdade de poder e hierarquia - Este traço cultural herda a desigualdade das relações do Brasil colonial, em que os direitos não eram para todos, apenas para alguns, considerados “melhores”, por suas posses, família, função social. Ainda hoje esta característica é muito presente no cotidiano brasileiro e é prejudicial para a organização, pois estimula o autoritarismo e inibe discussões que seriam interessantes para a mesma. Por exemplo, as pessoas que estão subordinadas a um autoritário dificilmente terão espaço ou ousadia para questionar alguma decisão, isso distancia os níveis hierárquicos e gera acomodação.

c) Flexibilidade - Na cultura brasileira foi desenvolvida uma flexibilidade devido à história econômica instável do país, por isso o brasileiro é visto como criativo e adaptável. Esta adaptabilidade se refere a soluções inusitadas para problemas e crises e para as organizações, esta particularidade pode ser benéfica, pois pode produzir soluções interessantes.

d) Plasticidade - É o apreço pela miscigenação herdado do colonizador português e se traduz na aceitação de padrões estrangeiros. Atualmente, as técnicas estrangeiras são assimiladas, mas antes são adaptadas para a realidade brasileira. Além disso, o Brasil também é produtor de conhecimento. Na pesquisa de Chu e Wood (2008, p. 979), depoimentos “ressaltaram que ferramentas, práticas e modelos desenvolvidos no país tornaram-se referências em outros contextos de gestão”.

e) Personalismo - As relações e as intenções pessoais são mais relevantes do que as do coletivo. A busca de relacionamentos pessoais no ambiente profissional é a procura por proteção. O personalismo tem ligação com o jeitinho e com a desigualdade de poder. Ser ou conhecer alguém importante é o que dá

oportunidade para burlar a regra e o coletivo. Para as organizações, esta característica da cultura brasileira é ruim, pois cria relações pessoais na organização e desenvolve um campo simbólico pernicioso, em que relações de poder e jogos de interesse tomam grande parte do ambiente organizacional.

f) Formalismo - É a busca para minimizar os riscos e incertezas e aumentar o controle sobre a conduta de outros. Assim, o brasileiro se cerca de regras e normas, mas sempre consegue um jeito de contorná-las. Este traço prejudica o ambiente organizacional, pois gera um ciclo de criar e burlar normas.

Outro traço é a gestão "levemente mais orientada a valores femininos, como cuidado com o próximo, igualdade bem-estar, qualidade de vida" (CHU e WOOD, 2008, p. 974). Há pouca atenção para planejamento, ineficiência na gestão do tempo, alto grau de autoritarismo e excesso de submissão (Barros e Prates In: CHU e WOOD, 2008, p. 970). A cordialidade brasileira também está presente nas organizações. Há aparente aceitação de normas, ordens e diretrizes, mas essa aceitação não é sincera. Com a abertura econômica brasileira, a gestão no país passou a procurar o foco nos resultados.

A pesquisa demonstra também que o ambiente organizacional é "instável, complexo e de difícil compreensão", mas que "tem se tornado mais sólido política e economicamente, mais previsível e menos volátil econômica e financeiramente" (CHU e WOOD, 2008, p. 981).

Deste modo a conclusão da pesquisa de Chu e Wood (2008) é que há manutenção de alguns traços culturais e o enfraquecimento ou mudança de outros, sendo que a ressignificação de características culturais pode indicar que a cultura nacional está em fase de transição. Portanto, segundo a pesquisa, a cultura do país se encontra em hibridização, que "diz respeito a formas de interação cultural que implicam justaposição e combinação de elementos como produtos ou tecnologias de diferentes épocas ou mesmo de processos sociais pré-modernos, modernos e pós-modernos" (CANCLINI In: CHU E WOOD, 2008, p.976).

Em suma, o novo institucionalismo parece ser a teoria mais apropriada para a realidade organizacional contemporânea, sendo que para o comunicador é importante ter conhecimento do ambiente organizacional, de *habitus*, reflexidade, campo simbólico e da cultura daquele determinado grupo para ser possível um processo de mudança.

Logo, no Brasil, um processo de mudança organizacional depende de melhores esclarecimentos sobre as normas organizacionais e postura requerida. Os integrantes da organização devem ter consciência do que é jeitinho, personalismo e que estes são prejudiciais ao coletivo. É também necessária à valorização dos traços culturais positivos, como a criatividade, adaptabilidade. Deste modo, o processo da transição deve ser usado para redirecionar o comportamento humano na organização

Na visão de Seel (OBADIA, VIDAL e MELO, 2007, p.129) os fatores chave que têm influência na mudança organizacional, são: fluxo de informações, grau de diversidade, riqueza de conectividade, nível de ansiedade e grau de diferenciação de poder.

Conforme observado na Figura 1, os fatores podem ser categorizados segundo os graus - baixo, ótimo e alto - indicando consequentemente estabilidade, limiar de caos e instabilidade, o que demonstra a interferência destes junto as organizações, originando diferentes situações. Assim o fluxo de informações, se refere à quantidade e qualidade de informação do sistema organizacional, o qual poderá ser de estável a instável dependendo da quantidade de informações de que seus membros são expostos. O grau de diversidade implica na multidisciplinaridade dos membros e de suas relações variando também nas três categorias. A conectividade faz referência ao tipo de conexão entre os membros e o nível de ansiedade agiliza ou inibe a criatividade e a disposição dependendo de seu grau de inserção. Já na diferenciação de poder, se houver controle em demasia, a criatividade e a possibilidade de mudança podem ser prejudicadas e se por outro lado os mecanismos de controle forem escassos os membros da organização podem apresentar comportamento incoerente.

**Figura 1 - Fatores-chave e condições da organização para mudança**
**Fonte: Seel (2000)**

| Fator | Estabilidade | Limiar do Caos | Instabilidade |
|---|---|---|---|
| Fluxo de informações | Baixo | Ótimo | Alto |
| Grau de diversidade | Baixo | Ótimo | Alto |
| Riqueza de conectividade | Baixo | Ótimo | Alto |
| Nível de ansiedade | Baixo | Ótimo | Alto |
| Grau de diferenciação de poder | Alto | Ótimo | Baixo |

A mudança organizacional pode trazer consigo um sentido de desvalorização das experiências e aprendizados já adquiridos pelos seus membros e valorização do novo, do desconhecido, formando assim uma polarização entre passado e futuro, ou entre o que já se sabe e o que precisa ser aprendido. Desta forma, os membros se fecham para a mudança organizacional (VASCONCELOS, MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2006). A função do relações públicas nesta situação é administrar o sentido da mudança. Os colaboradores devem compreender que, ao se adaptar, a organização não está negando tudo aquilo que já é realizado, mas sim busca uma transformação. Aquilo que os colaboradores já realizam não será eliminado, mas aproveitado em uma nova atividade.

O modelo de gestão de pessoas pode facilitar ou dificultar a construção de sentido do futuro. O modelo instrumental defende o racionalismo, a mudança autoritária, a homogeneização das decisões, e acredita que os indivíduos são seres condicionáveis. Esta visão tem relação com a teoria da ação estratégica e dificulta a mudança estratégica.

O modelo transformacional acredita que o novo é construído a partir do passado numa relação dialética. Os membros da organização são considerados atores sociais que participam do processo de decisão, o que gera indivíduos com maior autonomia. Deste modo, os colaboradores podem encarar a mudança como algo positivo e trabalhar a favor dela.

Assim sendo, para que seja possível ter um processo de gestão baseado em fatos concretos é essencial conhecer a intencionalidade, a reflexidade, o *habitus*, o

campo simbólico e a(s) cultura(s) dos integrantes da organização. Há vantagens e desvantagens a ser trabalhadas. No caso brasileiro, ainda, a transição de traços culturais traz um cenário propício à mudança.

Os fluxos de informação, a multidisciplinaridade, conectividade entre os membros, o controle do nível de ansiedade e diferenciação de poder são fatores que influenciam de forma relevante a mudança organizacional. Neste sentido, é preciso ficar atento à quantidade e qualidade das informações dentro da organização, incentivar a diversidade de profissionais e a conectividade entre eles, controlar o nível de ansiedade estabelecendo metas de curto prazo (que contemplem as metas de longo prazo e façam parte do planejamento estratégico) para que haja a percepção de dever cumprido. Além disso, deve-se possibilitar acesso aos diferentes níveis hierárquicos.

É fundamental para o profissional de comunicação ter conhecimento desses estudos e avaliar com profundidade caso a caso, para que suas ações não sejam baseadas em superficialidades e se percam com o tempo. Ações comunicacionais embasadas em características profundas da organização e geridas com cautela conseguem influenciar sua estrutura e se tornam duradouras.

Além das teorias das organizações, é preciso que o profissional tenha conhecimento dos conceitos de cultura organizacional, clima organizacional, comunicação organizacional e comunicação interna. No capítulo seguinte discutiremos tais conceitos.

# 3- A Comunicação Organizacional e os Impactos Culturais

## 3.1- A Cultura Organizacional e seu Significado nas Organizações

As empresas são uma forma de organização social, estando, portanto, afeitas também a sua própria cultura, hoje denominada de cultura organizacional. Esta se refere a uma "força social que controla padrões de comportamento organizacional modelando as cognições e percepções de significados e realidades" (OTT, 1987, p.69) que os públicos internos de determinada organização construíram como valor ou significado. Para Marchori (2006), a cultura organizacional é a essência, a personalidade de uma empresa.

Cultura organizacional, segundo Hofstede, é "programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra" (OBADIA, VIDAL e MELO, 2007, p.126). E para Ferrari, "a cultura organizacional faz parte dos processos organizacionais que atuam como elemento fundamental na construção e reconstrução das relações sociais das organizações" (2009, p.244)

Segundo Castells (2002, p.209), as organizações são "sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos." Ou seja, elas dependem da interação entre seus membros para atingir seus objetivos. A interação social destes indivíduos gera cultura, e por se desenvolver no cerne da organização, chamamos de cultura organizacional. A base desta cultura se desenvolve nos princípios institucionalizados da própria organização, que denominamos de cultura corporativa, que envolve também a visão, a missão e os valores da mesma. As pessoas trazem consigo suas intencionalidades, hábitos, ponderações e a cultura nacional e regional, fatores estes que interagem com a cultura corporativa. Por esta razão, o ambiente organizacional desenvolve seu próprio campo simbólico, que consequentemente se traduzem no clima organizacional.

Este clima é composto por narrativas objetivas e subjetivas, redes formais e informais. Para Nassar (2009), as narrativas objetivas (cultura corporativa) são os organogramas, a hierarquia estabelecida, a linguagem, os valores, os símbolos, as comemorações e a comunicação formal. E as subjetivas (cultura organizacional) são aquelas que não são apresentadas formalmente, mas que fazem parte da empresa, como certos valores, rotinas e a comunicação informal. Em síntese, é

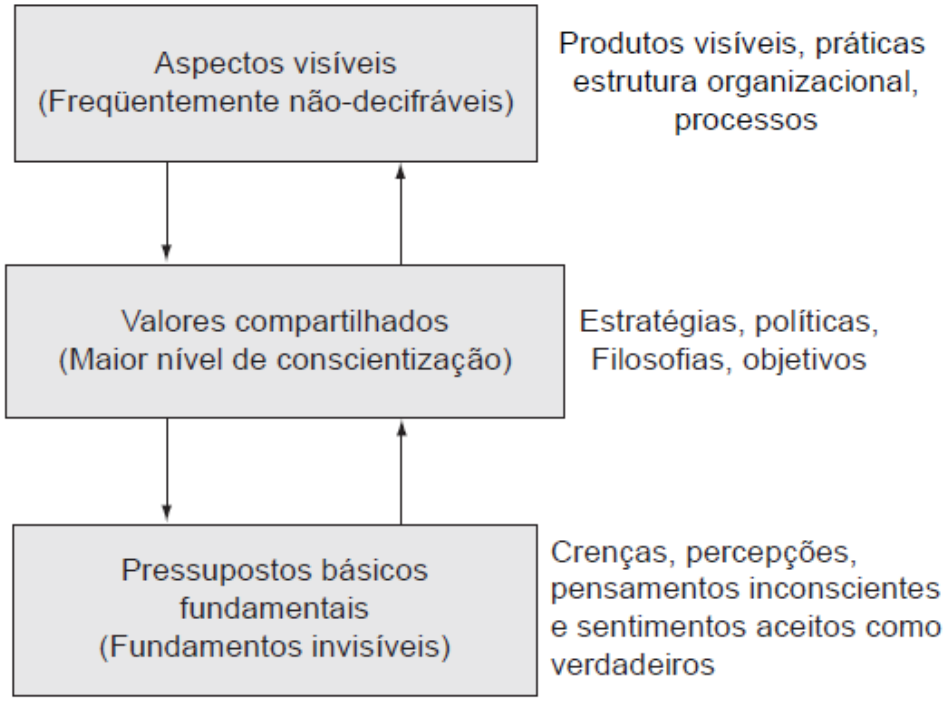
aquilo que faz parte do cotidiano da organização, mas que não está institucionalizado. A cultura de uma empresa não pode ser simplesmente instituída, num ato autoritário, ela é construída pela leitura que os colaboradores fazem da organização e de sua cultura corporativa, pelo convívio social e pela influência das culturas nacional e regional. São esses fatores que estruturam os padrões de comportamento da organização e formam o clima organizacional. No caso das multinacionais, é preciso ter ainda mais cautela ao lidar com o clima organizacional, já que os relacionamentos interculturais fazem parte do cotidiano destas organizações.

A cultura corporativa é desenvolvida pela administração da organização, que a impõe a seus membros. Já a cultura organizacional é associada a todos os membros da organização, que são atores sociais engajados na criação de processos culturais. A cultura organizacional é um importante ativo da organização e deve estar no centro dos esforços da mesma, inclusive das multinacionais que lidam frequentemente com questões culturais adversas, devido sua própria conjuntura que envolve países e locais de culturas distintas.

Segundo Hofstede (CÉSAR, 2009), os membros de uma organização não necessariamente pensam como seus dirigentes, e geralmente esta divergência não é expressa, dificultando o diagnóstico e o planejamento de comunicação.

Observando o modelo de análise da cultura organizacional de Schein (1989) verificam-se três níveis interdependentes que são: os aspectos visíveis, os valores compartilhados e pressupostos básicos fundamentais; como ilustra a Figura 2.

**Figura 2 - Níveis da cultura organizacional e suas inter-relações**
**Fonte: Schein (1989)**




Os aspectos visíveis são os ambientes físico e social da organização e geralmente não estão claros o suficiente para os membros da mesma. E para se obter o significado dos aspectos invisíveis é necessário definir os valores compartilhados (estratégias, políticas, filosofias, objetivos), que guiam o comportamento dos integrantes da organização. Já os pressupostos básicos fundamentais são o cerne da organização, por ser a visão e percepção que o público interno tem dela. Por esta razão, este sim é o verdadeiro guia de comportamentos. Logo, pode haver incoerência entre os valores relacionados pela organização e a percepção e comportamento dos membros da mesma. Por este motivo, os pressupostos fundamentais devem ser o alvo da mudança organizacional. Eles são implícitos e intrínsecos à cultura, daí a dificuldade de mudança organizacional (Schein In: OBADIA, VIDAL e MELO, 2007).

Além disso, segundo Morgan, as rotinas também devem ser foco da mudança organizacional, pois tem grande influencia na organização, principalmente quando ninguém está vigiando. Na mesma linha, Hofstede defende

a ideia de que uma cultura organizacional é mais definida pelas práticas diárias (rotina) do que pelos valores. (OBADIA, VIDAL e MELO, 2007).

Assim, uma nova prática introduzida por meio de uma ordem dos mais altos níveis hierárquicos não consegue ter alcance efetivo e duradouro. Ela pode chegar ao nível dos valores, mas não alcança os pressupostos básicos por não obter a percepção. Então, a prática que ultrapassa os valores e atinge o nível da percepção, crenças e pressupostos, deixa de ser consciente e se torna inconsciente e implícita (Schein In: OBADIA, VIDAL e MELO, 2007). A prática sim terá profunda penetração na cultura organizacional e será duradoura. Desta forma, pode-se perceber que o:

> (...) processo de gestão e cultura organizacional, são simultaneamente causa e efeito das inter-relações dinâmicas e não lineares que ocorrem entre si, nos diversos setores e ambientes da organização − no âmbito dos seus sistemas formal e informal (OBADIA, VIDAL e MELO, 2007, p.128).

Como já foi dito, a globalização parece gerar heterogeneidade e este aspecto está relacionado com a noção de hibridização. Neste sentido, características culturais divergentes quando juntas podem gerar conflito e o trabalho de mediar essas culturas é tentar aproximá-las e produzir justaposição de seus traços. É o caso da hibridização que também tem relação com “processos de mudança organizacional nos quais a substituição de sistemas não ocorre, dando lugar a uma formação social fragmentada, heterogênea e múltipla” (CALÁS e ARIAS In: CHU e WOODS, 2008, p. 977).

Segundo Steuer, a hibridização organizacional é

> o processo de transformação da formação social em que se verifica o surgimento de novas configurações e fragmentos organizacionais únicos, em movimento contínuo, derivado da tensão entre forças de origem e direções variadas (In: CHU e WOODS, 2008, p. 976).

Relembrando o que diz Mathews, a cultura parece ser “mais contestada que aceita sem questionamento, mais escolhida do que dada” (2002, p.24). Por este motivo é essencial conhecer o campo simbólico da organização, que são as relações de força e poderes entre os integrantes da mesma, as quais, muitas vezes, são mais relevantes que o próprio organograma empresarial. (PECI, 2003,

p. 32). A hierarquia cede quando o poder de decisão é maior. Neste contexto Fleury e Fisher inserem as relações de poder em sua definição de cultura organizacional, que para eles é:

> (...) um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (1989, p. 22)

As organizações são construções sociais de seus membros, inseridas em uma determinada realidade e tempo que as influencia, feitas de hierarquias, trabalho em equipe e individual. As teorias das organizações procuram entender como as organizações funcionam, se transformam e se posicionam em seus ambientes. Ou seja, as teorias das organizações buscam instrumentalizar os processos de gestão de pessoas. Desta forma, podemos encarar as teorias das organizações com aliadas da comunicação organizacional.

> (...) para entendermos um processo cultural, conhecendo o significado de um determinado comportamento, é necessário estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos, e as funções de suas instituições (MARCHIORI, 2006, p. 56).

Para Marchiori “é importante para o profissional acompanhar evolução do discurso, estando atento às mudanças, entendendo a sociedade e a cultura decorrente dela para que possa interferir na sua própria realidade” (2006, p.35).

É importante também o termo “arquitetura organizacional”, de Nadler (In: Kuncsh, 2003) significa que seria “as formas pelas quais as organizações se estruturam, coordenam as atividades e administram o trabalho das pessoas em busca da consecução dos objetivos propostos, traçados estrategicamente”. A autora cita ainda os binômios arquitetura/estratégia, afirmando que a “arquitetura adotada permitirá à organização realizar sua estratégia”, e arquitetura/cultural, será “a arquitetura [que] se harmonizará com os indivíduos que trabalham na organização” (2003, p.65).

É essencial para o relações públicas ter amplo conhecimento da arquitetura organizacional e da cultura organizacional, para que ele possa planejar estratégias de comunicação que se sustentem, embasadas em fatos reais e profundos e não

em superficialidades. Marchiori (2006) afirma que é preciso que o profissional seja cauteloso e que ele considere os relacionamentos humanos. Na mesma linha Castells afirma que “é preciso que haja habilidade dos administradores e pensadores da organização para gerar estratégias flexíveis que realmente alcancem a todos e gerem a integração organizacional no processo produtivo” (In: MARCHIORI, 2006, p. 48).

### 3.2 - Comunicação Organizacional: Processos e Estruturação em Organizações Multinacionais

A comunicação organizacional faz parte de um composto de comunicação que integra as comunicações mercadológica, institucional, interna e administrativa (KUNSCH, 2003). Essas quatro dimensões, trabalhadas juntas e em conformidade formam a comunicação integrada, devendo dialogar e ser coerentes entre si.

> O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias (KUNSCH, 2003, p. 153).

O composto de comunicação pode ser visualizado na figura 3, na qual estão esquematizadas as diferentes atividades e fluxos comunicacionais, de forma a se integrarem na comunicação organizacional.

**Figura 3 - Composto de comunicação: comunicação integrada**

**Fonte: Kunsch (1993)**

Segundo Ferrari, “(...) as relações públicas tem um papel fundamental na condução de diretrizes e políticas de comunicação para atuar nos relacionamentos com públicos estratégicos” (FERRARI, 2009, p.245). Entre os objetivos está:

> (...) estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, vínculos, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, com pessoas, organizações, públicas e privadas, públicos e a sociedade, com vista a traduzir esses relacionamentos em benefícios para as partes envolvidas (FERRARI, 2009, p.246)

Portanto a finalidade das relações públicas é construir relacionamentos com os públicos que podem afetar a organização de alguma maneira ou serem afetados por ela. Na comunicação interna, o profissional deve trabalhar para que os indivíduos se relacionem da melhor maneira possível. Deve atuar com ética, buscando o equilíbrio entre as relações de força.

Em multinacionais é ainda mais relevante o papel do profissional de relações públicas devido ao complexo cenário de globalização e estrutura da própria

organização. Quanto maior a estrutura da organização e o seu quadro de membros, mais complicada é a comunicação interna. Segundo Grunig (In: KUNSCH, 2000) quanto mais próximo esse profissional estiver da alta administração, maior é a probabilidade que o seu trabalho seja eficaz, pois desta maneira é possível que ele contribua em decisões estratégicas de relacionamento.

> O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte, daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003, p. 69).

Para Ferrari,

> (...) cabe aos relações-públicas atuarem como "analistas de cenários", identificando as tendências e interferências do ambiente externo e da dinâmica interna da organização, A partir do resultado da relação de ambos os cenários, os profissionais devem interagir mediante a implantação de programas de comunicação com o objetivo de alcançar o consenso e a mediação entre as partes envolvidas (FERRARI, 2009, p. 248)

### 3.3- O Papel do Relações Públicas nos Relacionamentos Interculturais

A mediação do processo comunicacional de organizações de diferentes culturas é um espaço que o profissional de relações-públicas capacitado pode estar preparado para absorver já que em decorrência de sua formação está atento para o domínio de questões sobre a opinião dos públicos, gestão de relacionamentos e coordenação de interesses.

Segundo Kunsch “as relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações” (2003, p.95). Entre suas habilidades de antever cenários e mercados destacam-se as atividades de: identificar os públicos, suas reações, percepções elaborando estratégicas de relacionamentos de acordo com as demandas e o ambiente organizacional; supervisionar e coordenar programas de comunicação; e, ainda, prever e gerenciar conflitos e crises que possam acontecer junto aos diferentes públicos com os quais a organização se relaciona.

Se cultura é, para Geertz (1989, p.4), as teias de significado que o próprio homem teceu à sua volta, para Rifkin (In: MARCHIORI, 2006, p. 178), “as

comunicações [...] são ferramentas que os humanos usam para interpretar, reproduzir, manter e transformar estas teias de significado."

Portanto, nesta dimensão, a cultura organizacional certamente é permeada pela comunicação interna. Elas se influenciam reciprocamente: assim como a cultura organizacional, a comunicação também lida com limitações institucionais, cognitivas e de informações. Como a comunicação é bidirecional, é importante saber primeiramente ouvir para que depois sejam feitos diagnósticos e planejamento. Kunsch diz que "o verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo" (KUNSCH, 1986, p.122). Nesta linha de raciocínio, a autora também afirma que o relações públicas é eficiente em consolidar as organizações como sistemas abertos. (KUNSCH, 1986, p.134)

Já para Marchiori

> a cultura e a comunicação organizacional vêm chamando atenção dos profissionais uma vez que está se tornando um tema fundamental e inquestionável nas empresas. Isso porque atuam nas raízes de uma organização e posicionam a área de comunicação de uma forma estratégica (MARCHIORI, 2006, p.25).

Vemos então que a comunicação administrativa tem a função de organizar "fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto" (KUNSCH 2003, p. 153) e que a comunicação interna deve ser transparente para gerar credibilidade.

Neste cenário, cabe ao profissional de comunicação o papel de criação e decodificação de significados, a fim de que a nova cultura que se propõe seja instalada de modo a gerar coerência entre as diversas ações existentes dentro da organização (CESAR, 2009).

Na visão de Thévenet

> Analisar a cultura é encontrar seus pontos de coerência dentro do funcionamento coletivo. Não se faz pré-julgamentos de uma coerência forte ou falível, pertinente ou não, mas se supõe que ela exista dentro do funcionamento coletivo de uma sociedade humana como uma organização de produção de sentido e de referência comuns, que são colocados em evidência (In: CÉSAR, 2009, p.134).

De tal modo, vale salientar novamente que no âmbito da arquitetura organizacional as organizações favoráveis a transparência em sua gestão desenvolvem características denominadas por Kunsch (2003) de “os sete cês”, os quais são decorrentes de um estudo desenvolvido pela CTI - Corporate Transitions International. São eles: “confiança, comprometimento, co-criação, conexão, comunicação, celebração, correção de curso e clima bom” (KUNSCH, 2003, p.66). Portanto, analisando-se cada um dos “cês”, pode-se perceber que todos eles são imprescindíveis para se tenha um clima organizacional harmonioso.

Nota-se que a gestão comunicacional passou a adotar modelos mais abertos, que permitem diálogo.

> Há um novo paradigma nesta área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar um consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica (MARCHIORI, 2006, p. 25).

Ações comunicacionais que tenham a participação do público interno se mostram mais adequadas às organizações atuais, como pesquisas de opinião, planejamento estratégico participativo. Essas ações não devem apenas ouvir os funcionários, mas realizar mudanças baseadas em resultados e dados das pesquisas. Como afirma Marchiori (2006) é necessário que a comunicação motive atitude e ações. Desta forma, estimula-se a “comunicação ascendente” (KUNSCH, 2003, p.85), a qual parte dos níveis mais baixos da hierarquia de uma organização para os mais altos.

O profissional que lida com a comunicação organizacional deve ter em mente que ele, primeiramente, lida com cultura, ou melhor, culturas, já que a organização é uma construção humana. O indivíduo, antes de fazer parte da empresa e partilhar de suas conjunturas, tem seus próprios mapas cognitivos, sua própria história. Ao mesmo tempo, ele partilha várias culturas: nacional, regional, organizacional, etc. Marchiori diz que a identidade

> (...) é fonte de significado e experiência, envolve cultura. Engloba também a concepção que cada indivíduo tem de si, construída e internalizada conforme uma série de processos existentes, os quais justificam sua ação em relação ao que acredita ser verdade para si (MARCHIORI, 2006, p. 37).

Nas organizações não é diferente. “(...) a construção do conceito ‘quem somos’ é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização” (MARCHIORI, 2006, p. 37). A comunicação interna trabalha para tornar a cultura organizacional mais harmoniosa, assim ela “possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas” (MARCHIORI, 2006, p. 89).

Para compreender uma determinada cultura organizacional é necessário se manter relativamente distante, como um observador, para que se possa analisá-la, na medida do possível, sem interferências. Desta forma, as narrativas informais estarão mais claras ao comunicador. Mas como diz Geertz, “os antropólogos não estudam as aldeias (...) eles estudam nas aldeias” (1989, p.32). Assim como o antropólogo ao fazer etnografia, o relações públicas, ao observar, está sendo observado. Ele deve, então, ficar atento às suas ações, ser sincero, transparente e coerente, já que ele também está sendo analisado, e suas sugestões só serão aceitas se ele conseguir expressar confiabilidade.

Além disso, na visão de César

> Qualquer pesquisador ou profissional que atue na área de cultura organizacional deve ter em mente que ele, como sujeito, não está isento de juízos de valor em relação às realidades sob estudo ou sob intervenção. Precisa cercar-se de cuidados metodológicos para diminuir os vieses de interpretação (2009, p.135).

Levando em conta conceitos e considerações do presente capítulo e dos capítulos anteriores, a seguir discutiremos o caso sobre a cervejaria Ambev, atualmente subsidiária da multinacional AB InBev (antiga *Interbrew*), focando a análise em sua cultura organizacional e em possíveis choques culturais decorridos da fusão das organizações em questão.

## 4- A Ab InBev: uma exemplificação empírica sobre a discussão

Este caso observa como se dão algumas práticas organizacionais na AB InBev, as quais são reflexos da cultura inserida neste espaço. É possível verificar elementos peculiares e conflituosos, que podem levar a choques culturais em sua estrutura. Por se tratar de uma multinacional, o acesso a dados internos da cultura organizacional e corporativa da organização não foi autorizado, portanto o panorama feito foi baseado em artigos de revistas de negócios, como Exame, Veja, Época Negócios, Isto é Dinheiro, e Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Assim pode-se dizer que se utilizou como metodologia, além do levantamento dos artigos, o acesso a sites e análise com base no referencial teórico previamente estudado.

### 4.1- Aspectos da Realidade de Mercado e Histórico da Ambev

A Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) é uma empresa brasileira de capital aberto, produtora de bens de consumo. A corporação foi constituída em julho de 1999, com a fusão entre a Cervejaria Brahma e a Companhia Antarctica, as duas maiores companhias do ramo de cervejas do Brasil até então. A Cervejaria Brahma era controlada pelos donos do extinto Banco Garantia: Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira, Marcel Telles e Juan Vergara; os dois últimos, tornaram-se dirigentes da Ambev. O surgimento da organização impulsionou o mercado de bebidas brasileiro. Na época da fusão, as duas empresas empregavam dezesseis mil pessoas. Atualmente, a Ambev tem mais de quarenta mil colaboradores, vinte e seis mil só no Brasil. Sua cadeia produtiva emprega cerca de seis milhões de pessoas, segundo o site institucional[3].

A Ambev é detentora de um grande número de marcas nos segmentos em que atua, tais marcas são originárias das diversas empresas que foram incorporadas durante seu crescimento. Atua em 14 países da América e seu portfólio inclui cervejas como Antarctica, Brahma, Bohemia, Skol, Stella Artois e refrigerantes como Guaraná Antarctica, Soda Antarctica, Sukita, H2OH! e Guarah. Distribui os produtos Pepsi no Brasil e outros países latino-americanos, sendo a maior engarrafadora da PepsiCo fora dos Estados Unidos. O mercado brasileiro é

[3] http://www.ambev.com.br/pt-br

sua maior operação, com 70% do mercado, segundo o site institucional. Os países em que opera são: Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Equador, Guatemala, Nicarágua, El Salvador, Peru, Bolívia, República Dominicana, Venezuela e Canadá, como ilustra o anexo A. Individualmente, é a quarta maior cervejaria do mundo e líder do mercado latino-americano.

Em 2003, a Schincariol, principal concorrente da Ambev no mercado brasileiro, havia conquistado cinco pontos percentuais de participação no mercado brasileiro4. Em 2004, este mercado de bebidas, apesar de vasto, estava estagnado. O volume de vendas da Ambev no mercado interno havia retraído 4,7%.

Na Europa, as cervejarias Interbrew, Heineken, e Carlsberg disputavam um mercado já estabilizado e sem espaço para expansão. A compra da americana Miller pela sul-africana SAB, até 2002, era a maior fusão, de 5,6 bilhões de dólares. A SAB também se consolidava, então, no mercado africano, ampliando sua atuação para outros países. A Anheuser-Busch, fabricante da Budweiser, dominava o mercado norte-americano. Restavam, então, duas regiões com bom potencial: Ásia e América Latina.

Além da competição acirrada, a Ambev sofreu com os danos à sua imagem devido ao crescente cenário de conscientização do consumo de álcool por parte de sociedade civil e do governo com a política nacional para diminuir o consumo de álcool (Lei Seca). Sofreu também com as notícias da mídia sobre aspectos polêmicos de sua cultura organizacional e com processos judiciais sobre: publicidades das marcas de cerveja, ações trabalhistas de antigos funcionários e concorrência desleal, sendo multada repetidas vezes pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica). Com estas características, a Ambev se mostrava como uma organização de cultura ultrapassada ao colocar sua ambição acima da ética e responsabilidade social empresarial[5].

Atualmente a Ambev é uma subsidiária da multinacional AB Inbev. Em 2004, num processo controverso, a Ambev juntou-se à cervejaria belga *Interbrew* e

[4] Cada ponto é equivalente a 100 milhões de reais.

[5] O conceito da responsabilidade social empresarial (RSE) está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos negócios e reflete nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios. (Ethos, 2003)

o resultado desta associação foi a criação da InBev, a maior cervejarias do mundo. Havia dúvidas se a Ambev continuaria a ser uma empresa brasileira.

Depois de cinco meses de negociação, a complexa troca de ações e ativos entre a Ambev e a *Interbrew* resultou na compra da companhia brasileira por 11 bilhões de dólares. O acordo tornou o grupo belga acionista majoritário da cervejaria brasileira, com 52% das ações. Apesar de majoritária, a *Interbrew* concordou em manter uma gestão compartilhada com a Ambev até 2019, acordo que pode ser renovado por mais dez anos. Mais de 100 profissionais brasileiros ocupam cargos de liderança em todas as operações da AB InBev no mundo. A Ambev continua sediada no Brasil e suas ações negociadas são nas bolsas de São Paulo e Nova York. E a Inbev permanece com sede na Bélgica e ações na bolsa de Bruxelas. Portanto, a Ambev, apesar de ter sido comprada, ainda mantém alguma independência.

A fusão vem sendo chamada de *reverse takeover* (aquisição às avessas ou controle reverso), pois ao contrário do que costuma ocorrer, a gestão da organização comprada influenciou a compradora. Normalmente, a organização compradora impõe sua gestão. Neste caso, prevaleceu a gestão considerada mais eficiente, que traz mais lucro aos acionistas e que atendia às leis de mercado, ou seja, mais afinada com o sistema capitalista em sua nova fase de capitalismo financeiro.

Esse *reverse takeover* só é possível porque na compra da Ambev, a *Interbrew* entregou 25% das suas ações aos donos da multinacional brasileira, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira em troca da Braco S/A que possuía 52% do capital da cervejaria brasileira. Portanto, a parte brasileira das ações da InBev não pertence à Ambev, mas sim os seus ex-controladores.

Em 2008, a InBev comprou a Anheuser-Busch por um valor de 52 bilhões de dólares, o que geraria uma nova organização a ser chamada Anheuser-Busch InBev (AB InBev). Para obter a aprovação antitruste nos Estados Unidos, a InBev repassou o controle da cervejaria canadense Labatt para a Ambev. Essa operação gerou a maior cervejaria do mundo e a terceira maior empresa de bens de consumo do mundo em valor de mercado.

A Anheuser-Busch, mais conhecida como Budweiser, é um ícone da cultura norte-americana. Fundada em 1852, em Saint Louis, tornou-se um dos maiores

impérios da indústria cervejeira. Apesar de ter presença global, a empresa manteve sua sede em St. Louis e empregava, na épocada compra pela InBev, aproximadamente trinta mil pessoas e era tradicional líder no mercado americano e mexicano.

A AB InBev tornou-se um dos cinco maiores conglomerados de produtos de consumo do mundo e tem operações em mais de 30 países e vendas em mais de 130 países, é chamada por Morado (2009) de megacervejaria. Atualmente conta com mais de 120 mil colaboradores e um faturamento anual que ultrapassa 24 bilhões de dólares. Os líderes de venda são Budweiser, Bud Light, Skol, Brahma, e Labatt Blue que, juntas, vendem mais de 140 milhões de hectolitros/ano[6].

Segundo o histórico do site institucional da Ambev, no ano de 2004 “(...) a Ambev e a cervejaria belga *Interbrew* fecham uma combinação de empresas que envolveu a fusão de uma controladora indireta da Labatt, uma das cervejarias líderes do Canadá.” Portanto, atualmente a Ambev integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo: a Anheuser-Busch InBev (AB InBev).Os anexos B e C ilustram respectivamente o mapa do controle das cervejarias antes até o ano 2000 e o mapa do controle das cervejarias atual.

### 4.2- Indicativos da Gestão da Ambev Face aos Artigos de Revista

A missão da Ambev até 2006 se constituía em “disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com os nossos consumidores e clientes”. E ainda, refere-se a sua missão como sendo “a nossa missão é a razão fundamental de estarmos no negócio [...] Ela independe do tempo” (Ambev 2006 In: BORGES e MEDEIROS, 2011)

Atualmente a missão da Ambev se apresenta como "criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços." E a visão: "ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor." Segundo a organização, a **“visão da Ambev traduz a representação do seu sonho.” (Ambev, 2011)**

[6] O hectolitro corresponde a 100 litros.

A missão da Ambev atual ainda conta com elementos dos princípios de 2006, e além de missão, visão e valores diz ter um sonho: ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor. “Para isso, a Companhia baseia suas estratégias de negócio na geração de três pilares: valores econômicos para todos os acionistas e para a sociedade, valores sociais e valores ambientais” (Ambev, 2011).

Atualmente, a organização tenta se mostrar como empresa que busca a responsabilidade social empresarial. Mas suas ações são ambíguas e incoerentes, pois ela se intitula uma empresa cidadã, com campanhas como “Jovens de Responsa”[7], “Bar de Responsa”[8] e “Movimento +ID”[9] (Ambev, 2011), que visam estimular o consumo responsável de bebida alcoólica, mas ao mesmo tempo instiga a venda de álcool entre o público jovem com suas campanhas publicitárias, que contam com jovens como protagonistas.

Uma das premissas da gestão da Ambev é a meritocracia. Conforme o mérito e o alcance de metas os colaboradores são bonificados. No caso de este não atingir metas, ele também é responsabilizado. No mercado de trabalho, essa cultura é chamada, com sentido pejorativo, de “método da cenoura e do porrete.” As políticas de motivação são a cenoura e o porrete, a ameaça de demissão. Por esse sistema a Ambev já enfrentou muitas ações trabalhistas. A política de meritocracia ainda prevalece, mas está sendo reavaliada. (Invasão brasileira na Bélgica)

Hoje em dia, além da meritocracia, a organização acredita que a motivação deve partir da ideia de que todos os membros da organização são donos dela. Neste sentido, a Ambev adotou uma campanha de comunicação institucional chamada de “Feita por gente e sonhos”, que conta com trinta depoimentos de

---

[7] A ação atua nas comunidades em parceria com organizações não governamentais que já tenham projeto de prevenir o uso abusivo do álcool e inibir o contato de menores de dezoito anos com a bebida alcoolica.

[8] Uma iniciativa de conscientização de donos de bares para não vender bebida alcoólica para menores de dezoito anos ou a pessoas embriagadas.

[9] Ação para combate à venda de bebidas alcoolicas para menores de dezoito anos. Esta ação se baseia em adicionar o ícone “+ID” às campanhas de consumo responsável da organização, que estão presentes na televisão, jornais, revistas, pontos de venda e nas embalagens.

membros da organização. Segundo o site institucional, “a campanha revela histórias reais que mostram como construímos nossa história no Brasil e no mundo, com base na realização de sonhos da nossa gente, que é constantemente estimulada a realizar grandes sonhos.” (Ambev, 2011)

Outro traço importante na gestão da Ambev é a redução de custos, que na linguagem da organização é o “Orçamento Base Zero”. Na Ambev, aquilo que não é essencial é eliminado.

Devido às ações trabalhistas que já sofreu e à imagem polêmica no mercado brasileiro, a Ambev de hoje, aparentemente, tem seu foco na responsabilidade social empresarial. As organizações, em especial, as multinacionais estão cada vez mais vulneráveis aos seus *stakeholders*, que exigem da organização ética, transparência e responsabilidade. O lucro não deve ser o único objetivo, e principalmente não pode estar acima da responsabilidade social empresarial.

Considerando que a gestão de uma organização influencia sua cultura corporativa e organizacional, no próximo item discutiremos a influências dos traços de gestão da Ambev, que foram apresentados nos artigos, na fusão das duas cervejarias, mais especificamente em sua cultura organizacional.

### 4.3- A Fusão das Culturas Organizacionais: Ambev e *Interbrew*

A fusão ‘às avessas’ das cervejarias possibilitou a influência da Ambev na gestão da AB InBev. Essa influência foi principalmente na implementação da redução de custos e do método da meritocracia. A cultura organizacional da *Interbrew* não pregava corte de gastos de modo radical como a Ambev e quando a gestão brasileira passou a influenciar a belga houve resistência, e consequentemente choques culturais.

Os gastos da *Interbrew* eram altos, comparados aos da Ambev. Em entrevista para revista Veja, Carlos Brito, executivo da AB InBev nas operações da Anheuser-Busch, afirmou que “na Bélgica tínhamos uma equação que não fechava. Os custos eram crescentes e o mercado, decrescente.”

Segundo artigo da revista Exame (Invasão brasileira na Bélgica), as relações de trabalho na Bélgica são diferentes das do Brasil. Por ser um país que proporciona bem-estar social para sua população, a competição do mercado de trabalho não é tão acirrada como no Brasil, e o trabalho não é a prioridade das

pessoas. Os membros da antiga *Interbrew* estavam acostumados com certas regalias, como estadias em hotéis de luxo e passagens de avião de primeira classe, que foram eliminadas com a influência brasileira. Ainda segundo o artigo, o nível de absenteísmo[10] dos belgas é de 10%, sendo que o dos brasileiros é de 2%.

Desta forma, a implementação da meritocracia e redução de custos tem causado estranhamento entre as culturas. Segundo funcionário belga da AB InBev, "querem diminuir nosso salário fixo e aumentar a remuneração variável, mas não estamos interessados em ganhar bônus", ele afirma ainda que “se quiserem nos mandar embora por causa disso não há problema algum, porque o Estado vai prover tudo de que precisamos." Em entrevista para a revista Exame (Invasão brasileira na Bélgica) um acionista da concorrente Heineken afirma "o pessoal da AmBev está fazendo um ótimo trabalho, mas muito poucos amigos".

A descrição de alguns traços da cultura organizacional da Ambev pode revelar características da cultura brasileira. As ações trabalhistas e as multas do CADE são indícios de que o “jeitinho” [11] está presente na cultura organizacional da Ambev. Já a flexibilidade, que tem relação com o “jeitinho”, parece também fazer parte da cultura Ambev, o programa “Orçamento Base Zero” é um exemplo disso. A desigualdade de poder e hierarquia parecem estar presentes na maioria das organizações brasileiras e a Ambev parece ter intenção de combater esse traço, pois segundo o site institucional ela trabalha para gerar líderes que possam suprir sua cadeia hierárquica. Outro traço que aparentemente está presente na organização é a pouca atenção para planejamento, fator que já vem sendo redifinido com a influência dos belgas.

Como vimos no capítulo sobre as Teorias das Organizações, a resistência dos colaboradores à mudança organizacional é prejudicial para a organização. Neste caso da megacervejaria, além de choque cultural, os antigos membros da *Interbrew* parecem ter desenvolvido um sentido pejorativo para a mudança, principalmente para a mudança aplicada pela gestão da Ambev, o que no segundo

[10] Termo usado para designar as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho. O nível de absenteísmo indica a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho.

[11] Termo de senso comum que foi tomado por DaMatta (1991) como categoria analítica para entendimento do Brasil e as relações sociais permeadas por desigualdades estruturais.

capítulo chamamos de polarização entre passado e futuro (VASCONCELOS, MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2006).

A organização precisa se adaptar às demandas da sociedade e produzir mudanças, e se seus membros não as adotarem verdadeiramente, a sobrevivência da organização pode correr riscos.

### 4.4- Sugestões Comunicacionais para Organizações Multiculturais

A partir das ideias de Geertz podemos inferir que é não possível, nem se pode ter por objetivo, manipular a cultura. O que é construído pela vivência social não pode ser passível de imposições autoritárias. Portanto, em casos de choque cultural, como é o caso da AB InBev, a função do relações públicas é procurar a hibridização das culturas em questão, buscando a justaposição dos traços culturais.

No domínio das teorias das organizações, o novo institucionalismo diz que a mudança organizacional é possível se contornarmos os fatores de limitação de intencionalidade, *habitus*, reflexidade, campo simbólico, cultura. Quando se enxerga a importância destes fatores e se eles são bem trabalhados pela organização a cultura organizacional é beneficiada e a tendência é que os choques culturais sejam amenizados. Neste âmbito aplica-se a relação relativismo-etnocentrismo. Familiarizar-se com o exótico confere ao etnocentrismo humanidade e racionalidade tendendo ao relativismo, o que pode apontar convergências e semelhanças ao contrário das diferenças radicais que parecem impossibilitar o diálogo.

Levando em consideração os níveis da cultura organizacional do modelo de Schein (1989), pode-se entender que é preciso trabalhar com pressupostos básicos fundamentais para gerar mudança real e duradoura.

Um possível caminho para a solução de choques culturais de forma consistente é desenvolver a mudança organizacional a partir dos membros da organização, e não dos altos níveis hierárquicos, pois, conforme já citado, se a mudança for imposta de forma autoritária, ela não será verdadeiramente aceita pelos membros da organização.

Uma forma de produzir a mudança nas bases da organização é a pesquisa de opinião, em especial a pesquisa-ação. Em sua essência, a pesquisa-ação tem o

objetivo de solucionar problemas de sociais de cunho ideológico, mais especificamente, a relação entre dominados e dominantes. No caso das organizações, as relações de poder e as relações entre os níveis hierárquicos produzem um campo simbólico, que geralmente é prejudicial para o pensamento estratégico e pode se transformar numa relação de dominação. O conceito de pesquisa-ação tem uma conotação de intervenção na vida social, com finalidade de transformação e solução de problemas.

> Quando falamos de pesquisa, estamos pensando em pesquisa-ação, isto é, uma ação em nível realista, sempre acompanhada de uma reflexão autocrítica objetiva e de uma avaliação de resultados como o objetivo é aprender depressa, não devemos ter medo de enfrentar as próprias insuficiências. Não queremos ação sem pesquisa, nem pesquisa sem ação. (BARBIER In: HAGUETTE, 1995, p. 101)

Para haver pesquisa-ação, é preciso que a pesquisa seja, necessariamente, arquitetada em associação com uma ação ou com a solução de um problema coletivo, em que pesquisador e participante estão envolvidos em cooperação mútua.

A pesquisa-ação deve ser conduzida por uma equipe multidisciplinar, que detenha conhecimento, se possível, de todas as atividades da organização, pois quanto mais amplo o conhecimento dos pesquisadores melhores serão os resultados. Para que a pesquisa-ação atinja profundidade é fundamental que haja aceitação dos pesquisadores no ambiente pesquisado (THIOLLENT, 1988).

Neste tipo de pesquisa, os membros da organização pesquisada são vistos com atores sociais que tem influência no coletivo, e não deve ser visto como mero informante, por este motivo suas opiniões são sempre consideradas nas fases de análise, ação e na produção do planejamento.

Associada à pesquisa-ação, a comunicação integrada tem papel fundamental na gestão de choques culturais. É importante que o planejamento da comunicação seja elaborado a partir de resultados obtidos na pesquisa-ação, para que a comunicação integrada seja eficaz.

A comunicação interna deve dialogar e ser coerente com a cultura corporativa e organizacional, e nesse processo o profissional de relações públicas tem papel central. Sua finalidade é construir relacionamentos de qualidade com os

públicos, com processos transparentes que desenvolvam credibilidade. Além disso, sua atuação deve ser ética, buscando o equilíbrio entre as relações de força.

Assim como a conceituação de cultura, no sentido antropológico, a interculturalidade é uma temática vasta e complexa. Dentro das organizações, o assunto se torna intrínseco à comunicação. E neste âmbito, há muito ainda a ser pesquisado, principalmente quando se pensa em estudos comunicacionais embasados nas ciências sociais. Este trabalho buscou relacionar as duas áreas do conhecimento para que fosse possível explicar as escolhas de ações comunicacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi salientar a importância do diagnóstico cultural na elaboração de estratégias comunicacionais, demonstrando a necessidade de o profissional de relações públicas observar a importância da cultura, em seu amplo sentido antropológico, dentro das organizações. Esta necessidade se concretiza na medida em que as Teorias das Organizações evidenciam fenômenos complexos de trocas simbólicas. Segundo Ferrari, “é necessário reconhecer as diferenças culturais de cada país e, assim, aprender a interpretá-las diante das manifestações dos comportamentos expressos pela sociedade.” (FERRARI, 2009, p.259-260)

Isto posto, refletindo-se sobre os conceitos de cultura, as teorias organizacionais e os impactos destes elementos na organização entende-se que se conseguiu demonstrar nesta análise, a importância do aspecto cultural na construção de redes de significados e relacionamentos harmoniosos via o domínio de instrumentos e técnicas de comunicação e pesquisa-ação. Ademais face ao exposto, buscou-se com a exemplificação da AB InBev conjecturar sobre os principais aspectos que compõem e interagem no processo de relacionamentos interculturais.

E, ainda, complementando esta análise, foi possível neste sentido, delinear uma proposta que inclui as possibilidades de atuação do Relações Públicas, sob a ótica dos pressupostos que norteiam esta discussão.

Nesta direção, atentamos para o profissional de relações públicas contemporâneo, o qual atua de maneira a compreender o processo de formação da cultura organizacional e os valores estabelecidos pela cultura corporativa. A partir disso, indica-se que o profissional deve trabalhar para que os indivíduos se relacionem da melhor maneira possível, atuando com ética, na busca do equilíbrio entre as relações de força. Para Ferrari (2009), o profissional busca o consenso e legitimidade, mediando os relacionamentos da organização.

Tanto a cultura, como a cultura organizacional são produtos da vivência social e estão em contínuo movimento. Desta forma, a breve pesquisa demonstra que a mudança organizacional verdadeira e duradoura é possível se bem

trabalhada, levando em consideração amplo diagnóstico da organização, sua história, suas relações sociais e culturais cotidianas.

No mundo globalizado em que multinacionais tomam conta dos negócios, choques entre culturas são recorrentes, o que faz com que o clima organizacional e, consequentemente, a organização sejam prejudicados. O profissional de relações públicas deve manter-se a certa distância para que seja possível observar e compreender os traços culturais e como eles se relacionam entre si. É importante ressaltar que, para manter esta distância, o profissional precisa ter bases teóricas para pensar as culturas como teias de significados, como produto de ações coletivas, considerando sua dinâmica e sua historicidade. O que também aponta para sua dimensão conflitiva. Ou seja, este distanciamento é metodológico, e como tal, tem de ser aprendido e vivenciado a partir de um suporte teórico que o profissional domina.

Em casos de choques culturais, como é a ocorrência da multinacional AB InBev, este trabalho sugere ações comunicacionais participativas como solução legítima para tais problemas. Em especial, focamos a atenção na pesquisa-ação, que demonstra ser uma ferramenta ideal para estes eventos. Aliada a ela, apontamos a comunicação integrada como estratégia essencial para o melhor entrosamento entre as culturas. A comunicação deve ser transparente, ética e seguir os padrões de responsabilidade social empresarial para que se gere confiança entre os membros da organização.

## REFERÊNCIAS


APPADURAI, A. Disjunção e Diferença na Economia Cultural Global. FEATHERSTONE, M (org). *Cultura Global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 331 – 327.

BORGES, J; MEDEIROS, C. Aprecie com moderação: a identidade da organização como drama e atos de performance. *RAE. Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, mar./abr. 2011, v. 51, n. 2, p. 132-142. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902011000200002.pdf Acesso em: 18 set. 2011

CASTELLS, M. A *Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CÉSAR, A. Comunicação e Cultura Organizacional. In: KUNSCH, M. (org) *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.* São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 125 – 138.

CHU, R.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós- globalização: global ou local? *RAP – Revista de Administração Pública*, São Paulo, set./out. 2008, v. 42, n. 5, p. 969- 91, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf Acesso em: 03 set. 2011

CORREA, C. A Invasão brasileira na Bélgica. *Exame*, São Paulo, Out. 2005. Disponível em: http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0854/internacional/m0078333.html Data de acesso: 19 set.10

CORREA,C. A estratégia de internacionalização da Ambev. *Exame*, São Paulo, Mar. 2004. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/a-estrategia-de-internacionalizacao-da-ambev-m0049830 Data de acesso: 22 mai. 11

CRUBELLATE, J. ; GRAVE, P.; MENDES, A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, edição especial, 2004, v .8, n. spe, p. 37- 60. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa04.pdf Acesso em: 08 ago. 11

CUCHE, D. *A noção de Cultura nas Ciências Sociais*. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

DAMATTA, R. *O que Faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

FERRARI, M. Relações Públicas Contemporâneas: a Cultura e os Valores Organizacionais como Fundamentos para a Estratégia da Comunicação. KUNSCH, M. (org.) *Relações Públicas: História, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas.* São Paulo: Saraiva, 2009, p. 243 – 262.

FLEURY, M., FISHER, R. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

GARCIA, S. Antropologia, Modernidade, identidade: Notas Sobre a Tensão entre o Geral e o Particular. *Tempo Social, Rev. Sociol. USP*, São Paulo, nov. 1994. Disponível em: http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/site/images/stories/edicoes/v0512/Antropologia.pdf Acesso em: 16 mar. 11

GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas.* Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GEERTZ, C. *O Saber Local: novos ensaios em antropologia interpretativa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

HAGUETTE, T. Metodologias Qualitativas na Sociologia. Petrópolis: Vozes, 1995.

HALL, S. *A Identidade Cultural na pós-modernidade.* Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

HERZOG, A. A Ambev na versão "paz e amor". *Exame*, São Paulo, fev. 2007. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0887/noticias/a-ambev-na-versao-paz-e-amor-m0123073 Acesso em: 22 mar. 11

JARDIM, L. Um Leão na Arena Global. *Veja*, São Paulo, ano 43, n.34, p. 19-23, 25 ago. 10.

JULIBONI, M. Ambev e Interbrew anunciam nova estrutura administrativa. *Exame*, São Paulo, ago. 2004. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/ambev-e-interbrew-anunciam-nova-estrutura-administrativa-m0073859 Acesso em: 22 mar. 11

KUNSCH, M. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, M. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, M. *Cultura e Comunicação Organizacional: Um Olhar Estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MATHEWS, G. *Cultura Global e Identidade Individual*. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

MAYBURY-LEWIS, D. A Antropologia numa era de confusão. *Revista Brasileira de Ciências Sociais,* São Paulo, out. 2002, vol. 17, nº 50. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69092002000300002&script=sci_arttext Acesso em: 23 jun. 10

MORADO, R. *Larousse da Cerveja*. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R. ; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão & Produção*, jan.-abr. 2007, v. 14, n. 1, p. 125- 138. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/10.pdf Acesso em: 19 set. 11

ONAGA, M. Três candidatos, um sucessor. *Exame*, São Paulo, ago. 2008. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0924/noticias/tres-candidatos-um-sucessor-m0165508 Acesso em: 22 mar. 11

OTT, J. S. *The organizational culture perpective*. California: Books, Cole, 1989.

PECI, A. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, vol. 43, n. 1, p. 1- 12, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n1/v43n1a04.pdf Acesso em: 22 ago. 11

RACHELS, J. *Elementos da Filosofia Moral*. Gradiva, 2004.

SEEL R. Culture and complexity: new insights on organizational change. *Organizations & People*, maio 2000,v. 7, n. 2, p. 2-9. Disponível em: http://www.loveshift.com/support-files/cultureandcomplexity.pdf Acesso em: 28 set. 11

SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

Site AB InBev. Disponível em: http://www.ab-inbev.com/ Acesso em: 04 out. 11

Site Ambev. Disponível em: http://www.ambev.com.br/pt-br Acesso em: 03 out. 11

Site Instituto Ethos. Disponível em: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf Acesso em: 15 out. 11

SPOTORNO, K. Em Operação Truncada, Interbrew Compra a Ambev. *Exame*, São Paulo, Mar. 2004. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/em-operacao-truncada-interbrew-compra-a-ambev-m0064398 Acesso em: 23 mai 11

THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1988.

# ANEXOS

Anexo A - Mapa de atuação da Ambev

Anexo B - Mapa do controle das cervejarias em 2000

Anexo C - Mapa atual do controle das cervejarias