

A VISÃO NECESSÁRIA NA GESTÃO

# GLOCAL

A Inteligência que Redefine a Gestão

PENSE  
GLOBAL.



ATUE  
LOCAL.

Como empresas conectam  
**escala global e relevância local**  
para crescer com inteligência  
em um mundo diverso.

FLAVIA MAIA

GESTÃO · CULTURA · LIDERANÇA

# GLOCAL

Como empresas conectam  
escala global e relevância local  
para crescer com inteligência  
em um mundo diverso.

Flavia Maia

# DIREITOS AUTORAIS

© 2026 Flavia Maia

**Todos os direitos reservados.**

**Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, distribuída ou transmitida por qualquer forma ou meio, incluindo fotocópia, gravação ou outros métodos eletrônicos ou mecânicos, sem autorização prévia da autora, exceto em citações breves utilizadas em resenhas críticas e referências acadêmicas.**

**Este livro possui caráter informativo e educacional, baseado em análises, experiências e interpretações da autora sobre gestão contemporânea, cultura organizacional e comportamento empresarial.**

# DEDICATÓRIA



**Para todos aqueles que compreenderam que empresas não são feitas apenas de processos, estruturas ou tecnologia.**

**São feitas de pessoas, culturas, contextos e conexões humanas.**

**O futuro da gestão está exatamente aí.**

# Prefácio

Você já viu uma empresa global chegar num mercado novo com a arrogância de quem acha que o produto bom vende sozinho? Eu já. Várias vezes.

E toda vez termina da mesma forma: números que não fecham, equipe que não entende o porquê, e uma reunião de diretoria onde alguém sugere "ajustar a comunicação." Não é a comunicação. Nunca foi. Pense global. Atue local.

Parece simples. Parece até óbvio. Mas a maioria das organizações faz exatamente o oposto: pensa local quando deveria enxergar o mundo inteiro, e age como se o mundo inteiro fosse igual quando deveria enxergar cada contexto com precisão cirúrgica. É aí que tudo desmorona.

A gente vive num tempo em que qualquer negócio consegue alcançar o mundo inteiro antes do almoço. Mas alcançar não é compreender.

Estar presente não é ser relevante. E crescer sem enraizar não é expansão, é só barulho com escala. Glocal nasceu dessa observação.

Não de uma teoria acadêmica.

Não de um framework bonito. Mas de anos olhando de perto para organizações que cresceram rápido, perderam o fio da meada, e não conseguiam nomear o que havia saído errado.

O que saiu errado foi a crença de que padronização é eficiência. Que o que conecta em Berlim conecta em Lagos. Que o que funciona em Nova York funciona em São Paulo. Que pessoas são variáveis previsíveis dentro de um sistema global bem calibrado. Não são! E o mercado já está cobrando essa conta.

O próximo ciclo de crescimento não vai ser vencido por quem tem mais tecnologia ou mais capital. Vai ser vencido por quem souber mover as duas alavancas ao mesmo tempo: visão ampla o suficiente para enxergar o mundo, e precisão humana suficiente para agir dentro de cada contexto com inteligência real.

Isso tem nome. Tem método. E tem consequências práticas que você vai encontrar ao longo dessas páginas.

Bem-vindo ao glocal.

# INTRODUÇÃO

Em 1997, o Walmart entrou na Alemanha com a maior confiança do mundo.

Era a maior varejista do planeta. Tinha capital, logística, tecnologia e um modelo que havia dominado o mercado americano por décadas. No papel, a Alemanha fazia todo sentido: terceira maior economia do mundo, mercado de varejo de 370 bilhões de dólares, população com poder de compra elevado.

Nove anos depois, a empresa vendeu todas as suas 85 lojas com prejuízo superior a 1 bilhão de dólares e saiu do país em silêncio.

O que aconteceu? Leitura de contexto zero. Os atendentes foram treinados para sorrir e cumprimentar clientes na entrada, prática considerada calorosa nos Estados Unidos. Na Alemanha, foi interpretada como invasiva e artificial. A empresa impôs o inglês como idioma oficial interno num país onde isso soou como arrogância.

Cada detalhe que havia funcionado em solo americano foi replicado sem filtro, sem adaptação, sem a menor curiosidade sobre quem eram as pessoas do outro lado do balcão.

O Walmart era uma empresa extraordinária operando com uma crença equivocada: que bom o suficiente em um lugar é bom o suficiente em qualquer lugar.



Três anos depois, a Starbucks entrou na Austrália com a mesma lógica. Em 2008, após acumular 105 milhões de dólares em prejuízo, fechou 61 das 87 lojas que havia aberto.

A Austrália já tinha uma cultura de café entre as mais sofisticadas do mundo, construída ao longo de décadas por imigrantes italianos e gregos que trouxeram o espresso como parte da identidade nacional.

A Starbucks chegou tentando ensinar australianos a tomar café. Foi como tentar vender churrasco no interior do Rio Grande do Sul com a receita de um steakhouse de Chicago.



Esses dois casos não são curiosidades históricas. São o retrato de um erro que ainda hoje se repete todos os dias, em empresas de todos os tamanhos, em mercados de todo o mundo.

Acreditar que escala substitui contexto. Esse livro existe para mostrar, com precisão, onde esse erro aparece dentro das organizações e o que líderes e gestores podem fazer para construir uma inteligência diferente. Uma que não escolhe entre ser global ou ser local. Que entende que as duas coisas não são opostas, são complementares. E que quando operam juntas, com método e consciência, produzem o tipo de crescimento que nenhuma padronização consegue replicar.

Isso tem nome. Chama-se GLOCAL.



# ÍNDICE

- **Prefácio**
- **Introdução**
- **Capítulo 1 – O Colapso da Lógica Única**
  - O mundo que acreditou que um modelo resolve tudo
  - Globalização e a ilusão da uniformidade
  - Mercados hiperconectados, comportamentos divergentes
  - Quando a escala virou armadilha
- **Capítulo 2 – O Que a Padronização Destrói**
  - Estruturas rígidas em ambientes fluidos
  - O custo invisível da uniformização
  - Identidade organizacional em colapso silencioso
  - Quando eficiência e relevância entram em conflito
- **Capítulo 3 – Inteligência Cultural Não É Sensibilidade, É Competência**
  - O que é inteligência cultural de verdade
  - Pensamento global, execução local
  - Como culturas moldam decisões e resultados
  - Organizações que aprenderam a ler contexto
- **Capítulo 4 – Liderança Que Lê Contexto**
  - O perfil do líder glocal
  - Gestão de equipes em ambientes multiculturais
  - Comunicação estratégica além do idioma
  - Conflitos culturais como dado de gestão

# ÍNDICE

- **Capítulo 5 – Estrutura Global, Execução Local**
  - Como construir sem engessamento
  - Expansão sem perda de identidade
  - Adaptação de marcas e operações em mercados diversos
  - Autonomia local dentro de uma visão global
- **Capítulo 6 – Tecnologia Sem Contexto É Ruído**
  - Inteligência artificial e o limite da automação
  - Personalização em escala sem perder o humano
  - Empresas digitais que ainda sabem onde estão pisando
  - Tecnologia como ferramenta, não como estratégia
- **Capítulo 7 – Construindo uma Organização Glocal**
  - Diagnóstico: onde sua organização está nesse espectro
  - Estrutura, cultura e liderança integradas
  - O caminho prático para desenvolver inteligência glocal
  - Empresas preparadas para um mundo que não para de mudar
- **Conclusão**
- **Sobre a Autora**

# CAPÍTULO 1

## O Colapso da Lógica Única

### O mundo que acreditou que um modelo resolve tudo

Existe uma crença muito bem vestida que circula nos corredores corporativos há décadas. Ela aparece em apresentações de PowerPoint, em relatórios de consultoria, em reuniões de diretoria onde alguém coloca um gráfico de crescimento na tela e diz com toda a convicção do mundo: "o que funcionou aqui vai funcionar lá." Essa crença tem nome. Chama replicação de modelo.

E durante um bom tempo, ela fez sentido. O mundo do século XX foi construído em cima dessa lógica. Empresas cresceram padronizando, franquias dominaram mercados inteiros com a promessa de que a mesma experiência estaria disponível em qualquer cidade, em qualquer país, em qualquer fuso horário.

O McDonald's vendeu essa ideia melhor do que qualquer outra empresa na história: você entra num restaurante em Tóquio e sabe exatamente o que vai encontrar. Previsibilidade virou produto. E funcionou! O problema é que uma coisa é vender previsibilidade em produtos físicos.

Outra coisa completamente diferente é acreditar que previsibilidade se aplica a culturas, comportamentos humanos e contextos organizacionais. Aí a conta não fecha mais.

Theodore Levitt, professor de Harvard, publicou em 1983 um artigo que se tornou uma das referências mais citadas do marketing global. O título era "The Globalization of Markets" e o argumento era direto: o mundo estava se tornando homogêneo.

Tecnologia, comunicação e mobilidade estavam criando um consumidor global com gostos, necessidades e comportamentos convergentes.



A empresa que entendesse isso e padronizasse suas operações globalmente teria vantagem competitiva sobre qualquer concorrente que ainda insistisse em adaptar produtos para mercados locais. Era uma tese brilhante para o seu tempo. E estava, pelo menos em parte, errada.

Não vamos dizer que Levitt não entendia de business, mas o fato foi que o mundo que ele descrevia ainda estava no começo de uma transformação imprevisível. A globalização não produziu uniformidade. Produziu algo muito mais complexo: mercados que consomem referências globais mas exigem conexão local.

Pessoas que usam os mesmos aplicativos em todos os continentes mas tomam decisões de compra a partir de valores culturais profundamente diferentes.

O mundo ficou menor. As diferenças não desapareceram.

## **Globalização e a ilusão da uniformidade**

Quando a internet chegou para o grande público nos anos 90, a narrativa dominante era de que as fronteiras culturais iriam desaparecer.