

# NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING (PRIMJER BRAZILA)

---

Moslavac, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:240339>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-17**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Matea Moslavac

**NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING  
(PRIMJER BRAZILA)**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Matea Moslavac

**NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING  
(PRIMJER BRAZILA)**

Završni rad

**Kolegij: Međunarodni marketing**

JMBAG: 0010231876

E-mail: [matea.moslavac27@gmail.com](mailto:matea.moslavac27@gmail.com)

Mentor: Prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Marketing

Matea Moslavac

**NATIONAL CULTURE AND INTERNATIONAL MARKETING  
(EXAMPLE OF BRAZIL)**

Final paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I**  
**ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenju literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Matea Moslavac**

**JMBAG: 0010231876**

**OIB: 21756137382**

**e-mail za kontakt: matea.moslavac27@gmail.com**

**Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Marketing**

**Naslov rada: Nacionalna kultura i međunarodni marketing (primjer Brazila)**

**Mentor/mentorica rada: Prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić**

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis: Moslavac

## **Nacionalna kultura i međunarodni marketing (primjer Brazila)**

### **SAŽETAK**

Završni rad na temu nacionalne kulture i međunarodnog marketinga istražuje utjecaj kulturnih razlika na strategiju marketinga u međunarodnom kontekstu. Vrijednosti, standardi i tradicija jedinstveni za određenu naciju ili regiju nazivaju se nacionalnom kulturom. Da bi tvrtka bila uspješna na međunarodnom tržištu, razumijevanje nacionalne kulture je ključno. Aspekti distance moći, individualizma, muškosti, izbjegavanja neizvjesnosti, dugoročne orijentacije i indulgencije uključeni u Hofstedeov model nacionalne kulture daju okvir za ispitivanje kulturnih razlika među nacijama. Koristeći te čimbenike, tvrtke mogu modificirati svoje marketinške planove kako bi bolje odgovarali jedinstvenim preferencijama i zahtjevima svojih ciljanih potrošača. Kako bi privukli i zadovoljili ciljanu publiku na međunarodnom tržištu, tvrtke mogu promijeniti marketinške komponente uključujući proizvode, promociju, metode distribucije i cijene temeljitim razumijevanjem nacionalne kulture. Proizvodi se mogu prilagoditi zahtjevima i ukusima kupaca na određenom tržištu, dok se marketinški materijali, na primjer, mogu modificirati tako da odražavaju jezik, simbole i kulturne vrijednosti nacionalne kulture. Detaljno će se ispitati analiza utjecaja nacionalne kulture na međunarodni marketing na primjeru Brazila. Razvoj uspješnih marketinških kampanja na različitim tržištima diljem svijeta ovisi o razumijevanju i učinkovitom upravljanju nacionalnom kulturom.

**Ključne riječi: nacionalna kultura, međunarodni marketing, kulturne razlike, marketinška prilagodba, brazilska kultura**

## **National culture and international marketing (example of Brazil)**

### **ABSTRACT**

Final paper on the topic of national culture and international marketing explores the influence of cultural differences on marketing strategy in an international context. Values, standards, and traditions unique to a particular nation or region are referred to as national culture. Understanding national culture is crucial for a company to be successful in the international market. The aspects of power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance, long-term orientation, and indulgence included in Hofstede's model of national culture provide a framework for examining cultural differences among nations. By using these factors, companies can modify their marketing plans to better cater to the unique preferences and requirements of their target consumers. In order to attract and satisfy the target audience in the international market, companies can adjust marketing components, including products, promotion, distribution methods, and pricing, through a thorough understanding of national culture. Products can be adapted to the demands and tastes of customers in a specific market, while marketing materials, for example, can be modified to reflect the language, symbols, and cultural values of national culture. An in-depth analysis of the impact of national culture on international marketing will be conducted using the example of Brazil. The development of successful marketing campaigns in different markets worldwide depends on understanding and effectively managing national culture.

**Keywords: national culture, international marketing, cultural differences, marketing adaptation, Brazilian culture**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	2
3. POJMOVNO ODREĐENJE NACIONALNE KULTURE .....	3
3.1. Pojam nacionalne kulture.....	3
3.2. Obilježja nacionalne kulture.....	3
3.3. Uloga i značaj nacionalne kulture u suvremenom poslovanju.....	4
4. HOFSTEDE-OV MODEL NACIONALNE KULTURE .....	6
4.1. Geert Hofstede i općenito o 6D modelu nacionalnih kultura.....	6
4.2. Hofstede-ov 6D model brazilske kulture .....	13
4.3. Hofstede-ov 6D model usporedba brazilske i hrvatske kulture .....	15
5. ANALIZA UTJECAJA NACIONALNE KULTURE NA MEĐUNARODNI MARKETING NA PRIMJERU BRAZILA .....	19
5.1. Opći podaci o Brazilu.....	19
5.2. Uvod u nacionalnu kulturu Brazila .....	20
5.3. Obilježja međunarodnog marketinga u Brazilu .....	22
6. ZAKLJUČAK.....	26
LITERATURA.....	28



## 1. UVOD

Proučavanje uloge nacionalne kulture u marketingu fokus je ovog rada. Kroz rad će se definirati pojam nacionalne kulture i međunarodnog marketinga na primjeru Brazila te napraviti usporedba s Hrvatskom.

Nacionalna kultura zemlje odavno je identificirana kao ključna karakteristika koja leži u osnovi sustavnih razlika u ponašanju. Kulturne norme i vjerovanja moćne su sile koje oblikuju percepcije, sklonosti i ponašanja ljudi. Kultura se odražava u općim tendencijama trajne sklonosti određenim stanjima stvari u odnosu na druge, trajnim sklonostima specifičnim društvenim procesima u odnosu na druge i općim pravilima za selektivnu pozornost, tumačenje okolišnih znakova i odgovora.

Ignoriranje kulturnih razlika između zemalja uzrok je mnogih poslovnih neuspjeha. Štoviše, mnoge marketinške teorije razvijene su i potvrđene samo u zapadnim zemljama. Daljnji napredak marketinga kao akademske discipline zahtijeva valjanost teorija i modela i u drugim kulturnim okruženjima kako bi se utvrdio njihov stupanj generaliziranosti i otkrili granični uvjeti.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Za potrebe izrade rada korištena je literature u tiskanom obliku. Prilikom izrade ovog rada korištene su sljedeće metode:

- Metoda sinteze

Metoda sinteze se koristila za integraciju različitih informacija i izvora u smislenu cjelinu. Podrazumijeva analizu i povezivanje različitih izvora kako bi se dobila nova sintetizirana cjelina. Ova metoda omogućuje stvaranje novih zaključaka i koncepata spajanjem postojećih podataka na inovativan način.

- Metoda analize

Metoda analize primijenjena je za dublje razumijevanje problema i ispitivanje relevantnih čimbenika. U radu su korišteni različiti analitički pristupi kako bi se rastavile kompleksne teme na manje segmente radi boljeg razumijevanja njihove strukture i međusobnih veza.

- Metoda kompilacije

Metoda kompilacije podrazumijeva sakupljanje informacija iz različitih izvora i njihovo organiziranje u smislene cjeline. Korištenjem ove metode, prikupljeni su relevantni podaci i sažeti u konkretnije i jasno strukturirane dijelove kako bi se olakšalo prezentiranje i razumijevanje čitateljima.

- Metoda komparacije

Metoda komparacije koristila se za uspoređivanje različitih teorija, stavova ili rezultata istraživanja s ciljem istraživanja sličnosti i razlika. U radu su analizirane i uspoređivane različite metode, teorije ili pristupi kako bi se istaknule ključne karakteristike i omogućio objektivni uvid u temu istraživanja.

- Metoda deskripcije

Metoda deskripcije korištena je za opisivanje različitih aspekata teme rada. Pomoću ove metode, autori su detaljno opisali teorijske koncepte, istraživačku metodologiju, korištene instrumente i dobivene rezultate. Deskripcija omogućuje čitateljima da steknu jasnu sliku o istraživanju i njegovim ključnim elementima.

### **3. POJMOVNO ODREĐENJE NACIONALNE KULTURE**

#### **3.1.Pojam nacionalne kulture**

Kultura ima veliki utjecaj na naše živote. Utječe na jezik koji govorimo, stavove, osobnu strukturu ali i strukturu okoline koju stvaramo. Različite kulture razlikujemo po npr. skupu zajedničkih stavova, vjerovanja, vrijednosti, tj. načina na koji ljudi definiraju sami sebe, po nekim zajedničkim normama, ulogama i vrijednostima.

U svakoj državi pojam „kultura“ ima raznoliko značenje. Za neke države se smatra kulturnim da žena pozdravi poznanika određenim gestama ili fizičkim kontaktom, dok u drugim kulturama žene ne smiju prilaziti niti obraćati se drugima bez dopuštenja njihovih muževa. S druge strane, za neke ljude kultura predstavlja njihov način života, nešto s čime se mogu identificirati u današnjem svijetu i osjećaju pripadnost određenoj zajednici. Na sličan način se to preslikava i na međukulturalno komuniciranje (Samovar i dr., 2005).

Svaka kultura poznaje različite običaje komuniciranja te obrasce ponašanja u tim pregovaračkim procesima. Također različita su i pravila postupanja s drugim kulturama te tko sve može sudjelovati u pregovaračkim procesima među kulturama i što sve utječe na faktore ponašanja i pregovaranja u tome procesu.

Kulture znaju stvoriti i međunarodne probleme zbog određenog neprijateljskog ponašanja jedni prema drugima kao npr. vjerski ili rasni sukob.

No, treba i pripaziti u takvim situacijama da se ne naruši odnos samim nepoštovanjem kulture drugoga, ako se npr. pozivaju turski diplomati potrebno je pripaziti da im se za objed ne servira hrana koju oni ne jedu kao dio svoje kulture. Ponekad bi čak i to moglo narušiti odnos između osoba, te takav izraz nepoštovanja kulture bi mogao uveliko utjecati na pregovaračke odnose tada a i u budućnosti.

#### **3.2.Obilježja nacionalne kulture**

Nacionalna kultura je izraz koji koristimo za skupinu ljudi koji su odrasli u određenoj zemlji. U usporedbi s drugima, ove osobe dijele određena očekivanja o tome kako bi se stvari trebale raditi

i vrijednosti u vezi s tim očekivanjima. Očekivanja se obično potpuno oblikuju između dobi od 12 do 14 godina i proizlaze iz okruženja u kojem odrastamo.

U isto vrijeme, budući da osobnost igra snažnu ulogu u ponašanju pojedinca, bit će manje vjerojatno da će se vidjeti karakteristike nacionalna kultura kada se promatra mala skupina ljudi. Što ta grupa bude veća, to će i nacionalna kultura biti uočljivija.

Kod susreta s jednim čovjekom moguće je primjetiti individualne kvalitete pojedinca, no međutim promatranjem malih skupina ljudi, može se primijetiti da ta skupina dijeli slične individualne karakteristike, ali istovremeno može biti značajno različita od većine nacije. Također je moguće da individualne kvalitete među njima imaju vrlo malo zajedničkog, što može otežati primjećivanje sličnosti. Kod susreta s velikim brojem ljudi istovremeno, pojedinačne kvalitete svakog pojedinca postaju manje uočljive, a počinje se primjećivati ono što im je zajedničko. Međutim, to postaje jasno samo kada ih usporedimo s drugom skupinom. Kada su ostali elementi relativno jednaki, tada će se razlike u nacionalnoj kulturi najjasnije istaknuti (Hofstede, 2001).

Nacionalna kultura je fenomen koji se grupno može promatrati i mjeriti samo u usporedbi. Dva važna istraživačka projekta o kulturnim razlikama (Hofstede, 1980; Hofstede i dr., 1990) pokazala su da se nacionalne kulture uglavnom razlikuju na razini vrijednosti, dok se organizacijske kulture najviše razlikuju na razini površnih praksi poput simbola, heroja i rituala.

Nacionalne kulture se razlikuju među pojedincima, institucijama i organizacijama diljem svijeta.

### **3.3. Uloga i značaj nacionalne kulture u suvremenom poslovanju**

Od 1980-ih, „kultura“ je postala glavna briga menadžmenta. To je započelo kada su japanske tvrtke nadmašile američke kompanije, a „japanska kultura“ ili „japanski menadžment“ su se spominjali kao misteriozni recept za njihov uspjeh.

Godine 1982., dvije knjige, od kojih je svaku napisao profesor s Harvarda i konzultant McKinseyja (Peters i Waterman, 1982), predstavile su koncept „korporacijske kulture“ kako bi objasnile zašto su neke američke tvrtke poslovale mnogo bolje od drugih. Prvo izdanje knjige „Kulturne posljedice“ iz 1980. godine djelomično je postiglo uspjeh zbog toga što je bilo prvo istraživačko izvješće temeljeno na podacima u području koje je bilo nedovoljno istraženo i slabo poznato. Mnogim čitateljima nije bila jasna razlika između nacionalne i organizacijske kulture.

Novi interes za korporacijske kulture bio je neposredan razlog za osmišljavanje dansko-nizozemskog projekta o organizacijskim kulturama. Postavljanje i financiranje projekta trajali su neko vrijeme, a podaci su prikupljeni 1985. i 1986. Konačni članak (Hofstede i dr., 1990) objavljen je 1990. Godine 1991. objavljeno je prvo izdanje udžbenika „Kulture i organizacije: softver uma“. U tom udžbeniku su integrirana otkrića o organizacijskim kulturama s prethodnim nalazima o nacionalnim kulturama. Na temelju te integracije izvučeni su zaključci o implikacijama za menadžment. Udžbenik se fokusira na povezanost između organizacijskih kultura i njihovog utjecaja na upravljanje u kontekstu nacionalnih kultura.

Činjenica da se pokazalo kako se nacionalne kulture prvenstveno razlikuju u svojim vrijednostima, dok se organizacijske kulture razlikuju u svojim praksama, ima duboke implikacije na upravljanje kulturom. Nacionalne kulture su ukorijenjene u vrijednostima koje su stečene u djetinjstvu i prenose se s koljena na koljeno, a njihovo proučavanje pripada području antropologije (Jenner, 2008).

Nacionalne kulture se mijenjaju tijekom vremena pod utjecajem vanjskih faktora, slijedeći vlastitu logiku i ne mogu se mijenjati prema planu političkih, vjerskih ili poslovnih lidera. Međunarodni menadžeri trebaju ih promatrati kao materijal s kojim moraju raditi. Iz organizacijske perspektive, svaka nacionalna kultura ima svoje prednosti i slabosti koje treba uzeti u obzir pri postavljanju međunarodnih strategija.

S druge strane, organizacijske kulture, koje su ukorijenjene u praksama koje se mogu naučiti i zaboraviti tijekom života ljudi, su u osnovi promjenjive, a njihovo proučavanje pripada području sociologije organizacije. Ove kulture su obično nesvjesno stvorene od strane osnivača i prvih članova organizacije, a njihov razvoj utječe i na menadžere i druge značajne članove. Organizacijske kulture mogu se mijenjati i kontrolirati uz dostatno vrijeme, novac i pažnju uprave.

Međunarodne tvrtke i organizacije uvijek se sastoje od članova s različitim nacionalnim vrijednostima. Način na koji one funkcioniraju je putem zajedničke korporativne ili organizacijske kulture koja se temelji na usvojenim praksama. Uspostavljanje, praćenje i prilagođavanje korporativnih ili organizacijskih praksi ključni su strateški zadaci međunarodnog menadžmenta. Ispravna praksa je ono što održava multinacionalne tvrtke i organizacije zajedno (Peng, 2011).

## 4. HOFSTEDE-OV MODEL NACIONALNE KULTURE

### 4.1. Geert Hofstede i općenito o 6D modelu nacionalnih kultura

Nizozemski autor, Geert Hofstede, sa skupinom svojih suradnika, krajem 70-ih, proveo je istraživanja o nacionalnim kulturama i njihovim dimenzijama u 40 zemalja svijeta. U istraživanju je sudjelovalo 116.000 ispitanika, što je možda najveći broj ispitanika u povijesti istraživanja menadžmenta. Upitnici su napravljeni na čak dvadeset jezika svijeta, a istraživanje je provedeno u grane multinacionalne tvrtke (IBM). Nakon ankete podaci su obrađeni, naknadno provjereni i testirani.

Godine 1984. Hofstede je objavio knjigu pod nazivom „Posljedice kulture“ u kojoj je kombinirao statističku analizu dobivenu iz anketnog istraživanja s vlastitim osobnim iskustvima.

U razdoblju od 1990. do 2002. uspješno je provedeno šest međunarodnih studija kako bi se potvrdili raniji rezultati IBM studije i proširili na različite populacije. Svaka od tih studija pokrivala je između 14 i 28 zemalja. Uzorci su uključivali pilote komercijalnih zrakoplova, studente, rukovoditelje u državnim službama, potrošače na tržištu i elitu. Kroz kombinirano istraživanje, utvrđeni su rezultati vrijednosti za četiri dimenzije za ukupno 76 zemalja i regija (Jenner, 2008).

Te dimenzije su:

- Distanca moći (Power Distance Index - PDI): Odnosi se na mjeru kojom se manje moćni članovi društva osjećaju udaljeni od moćnih i kako prihvaćaju nejednakost u društvu.
- Individualizam vs. kolektivism (Individualism vs. Collectivism - IDV): Odnosi se na mjeru u kojoj se ljudi brinu samo za sebe i članove svoje obitelji (individualizam) u usporedbi s brizi za grupu ili zajednicu (kolektivism).
- Muškost vs. ženskost (Masculinity vs. Femininity - MAS): Odnosi se na razlike u vrijednostima između muškaraca i žena u društvu, gdje su muškost orijentirana na uspjeh, konkurenciju i dominaciju, dok je ženskost usmjerena prema suradnji, skrbi i kvaliteti života.
- Izbjegavanje neizvjesnosti (Uncertainty Avoidance Index - UAI): Odnosi se na mjeru u kojoj članovi društva osjećaju nelagodu prema neizvjesnosti, promjenama i novim situacijama te kako pokušavaju smanjiti nesigurnost.

Godine 1991., Michael Harris Bond i njegove kolege proveli su istraživanje među studentima u 23 zemlje, koristeći instrument ankete koji je razvijen u suradnji s kineskim zaposlenicima i menadžerima. Rezultati ove studije potaknuli su Hofstede da dodatno proširi svoj model i uključi novu petu dimenziju dugoročnu orijentaciju (LTO), koja je prvobitno nazvana konfucijanski dinamizam:

- Dugoročno vs. kratkoročno usmjerenje (Long-Term vs. Short-Term Orientation - LTO): Odnosi se na razlike u usmjerenju prema budućnosti i tradiciji, pri čemu se društva mogu usredotočiti na kratkoročnu dobit ili dugoročnu perspektivu.

U 2010. godini, rezultati za ovu dimenziju su prošireni na 93 zemlje zahvaljujući istraživanju Michaela Minkova (Hofstede i Minkov, 2010). Minkov je koristio podatke iz nedavnog istraživanja svjetskih vrijednosti kako bi proširio spoznaje o dugoročnoj orijentaciji. Tijekom daljnjeg istraživanja, unaprijeđene su neke izvorne dimenzije, a također je uvedena razlika između analize podataka na razini zemlje i analize podataka na razini pojedinca.

Konačno, Minkovljeva analiza podataka iz svjetskog istraživanja vrijednosti, koje je obuhvatilo 93 reprezentativna uzorka nacionalne populacije, potaknula je Geerta Hofstede da identificira posljednju, šestu dimenziju indulgencija nasuprot suzdržanosti:

- Indulgencija vs. suzdržanost (Indulgence vs. Restraint - IND): Odnosi se na mjeru u kojoj se društva odnose prema uživanju u životu i zadovoljavanju svojih želja nasuprot suzdržavanju i strogim normama.

Najnovija verzija Hofstedeovog modela za usporedbu nacionalnih društava sastoji se od šest neovisnih dimenzija koje su utemeljene na razlikama između nacionalnih kulturnih vrijednosti. Rezultati za svaku dimenziju, koji se mjere na ljestvici od 0 do 100, dostupni su za između 76 i 93 zemlje (Hofstede i Minkov, 2010).

Dimenzije Hofstedeovog modela označene su kako slijedi:

#### 1. Distanca moći

Distanca moći pokazuje stavove onih koji imaju moć, ali i onih koji nemaju moć, onih koji su prisiljeni na poslušnost. Velika distanca moći znači da obje strane smatraju nejednaku raspodjelu moći kao prilično normalnu i prirodnu pojavu u društvu ili organizaciji te da se ova dimenzija ne može i ne treba mijenjati. U takvim društvima pojavljuju se pokreti (društveni ili politički) čiji cilj

nije izjednačavanje raspodjele moći u društvu, već povećanje moći onih koji su je do jučer imali, manje vlasti i obratno (Hofstede, 2001).

U društvima s visokom distancom moći, oni koji je posjeduju nastoje biti vrlo upadljivi i uvjerljivi. Jedan od osnovnih načina dokazivanja moći od strane tih pojedinaca je nepoštivanje zakona i propisa koji vrijede za sve članove društva, tzv. „obične smrtnike“. Čak i najmanji znak slabosti ili poraza kod osobe s moći bit će percipiran kao slabost, te će ostali članovi društva to iskoristiti odbacujući tu osobu. To je razlog zašto svaki vođa u društvu s velikom distancom moći mora neprestano dokazivati svoju snagu i vlast. Moraju zadržavati krutost i održavati određenu udaljenost između sebe i svog okruženja.

Prema Hofstedeu (2001), ovo je 20 zemalja s najvećim stupnjem distance moći: Malezija, Gvatemala, Panama, Filipini, Venezuela, Meksiko, arapske zemlje, Ekvador, Indonezija, Indija, Zapadna Afrika, jugoslavenske države, Singapur, Hong Kong, Salvador, Tajland, istočnjačka Afrika, Peru, Portugal.

U društvima s niskom distancom moći, prihvaća se stav da vlast treba biti što je više moguće izjednačena među članovima društva. Nejednakost u raspodjeli moći smatra se nepoželjnom, što rezultira negativnim stavom prema onima koji teže vlasti više nego drugi. Općenito, postoji negativan odnos prema vlasti, te se često govori o njoj kao o nečem „prljavom“.

Previđa se činjenica da se bez moći ne može izvršiti nikakva promjena u društvu ili organizaciji, pa moć u društvu igra istu ulogu kao sila u prirodi. Kako moć u društvu ne može biti ravnomjerno raspoređena, razvija se posebna vrsta licemjerja - moć se smatra nedostojnom i nepoželjnom, dok istovremeno mnogi pojedinci i skupine teže većoj moći. Zbog negativne percepcije moći, oni koji je posjeduju nastoje je prikriti ponašajući se što sličnije običnim građanima, a istovremeno se podrazumijeva da bi trebali biti još oprezniji u poštivanju zakona (Hofstede, 2001).

Prema Hofstedeu (2001), ovo je 20 zemalja s niskim stupnjem distance moći: Austrija, Izrael, Danska, Novi Zeland, Irska, Norveška, Švedska, Finska, Švicarska, Njemačka, Velika Britanija, Kostarika, Australija, Nizozemska, Kanada, SAD.

## 2. Individualizam nasuprot kolektivismu



Osnovna razlika između individualizma i kolektivismu leži u tome kako se određuje odgovornost za vlastitu sudbinu. Individualizam podrazumijeva da su pojedinci odgovorni za sebe i svoju najbližu obitelj.

Nasuprot tome, kolektivismu implicira da je za sudbinu svakog pojedinca odgovoran kolektiv kojem pripada, bilo da se radi o obitelji, poduzeću ili društvu u cjelini. Individualizam, s druge strane, polazi od pretpostavke tzv. voluntarizma, tj. vjerovanja u postojanje „slobodne volje“ ljudi. To znači da postoji uvjerenje da ljudi mogu promijeniti stvari svojom voljom i aktivno utjecati na vlastitu sudbinu. U individualističkim kulturama cijeni se individualna različitost koju pojedinac donosi u svoje okruženje (Hofstede, 2001).

Kolektivismu potiče vjerovanje u determinizam, što može rezultirati fatalizmom, jer se smatra da su sve stvari unaprijed određene i da se ništa ne može promijeniti. U takvim kulturama nedostaje vjera u sposobnost pojedinca da izvrši promjene, pa čak i vjerovanje da pojedinac može promijeniti sebe.

U individualističkim kulturama, identitet se temelji na pojedincu, dok se u kolektivističkim kulturama temelji na društvenom sustavu ili kolektivu. „Narod je uvijek u pravu“ je tradicionalno vjerovanje koje implicira vječnu nepogrešivost i apsolutni autoritet kolektiva. Stoga, u takvim kulturama, uvijek postoji potreba za nekim oblikom društvenog sustava kako bi se ostvario osobni identitet (Hofstede, 2001).

U kolektivističkim kulturama, naglasak je na „mi“ umjesto na „ja“, odnosno individualnost se doživljava kroz pripadnost društvenoj skupini. Identitet pojedinca u takvim kulturama često je definiran pripadnošću određenoj grupi, kao što su nacija, društvena klasa, religija, skupina obožavatelja, itd.

### 3. Muškost nasuprot ženskosti

Ovom dimenzijom se promatra u kojoj mjeri kultura podržava tradicionalan pogled na muške i ženske osobine. U ovom kontekstu, muškost se odnosi na osobine povezane s odlučnošću, dok ženskost označava osobine povezane s brigom o drugima. Kako je rekao Hofstede (2001) u čvrstoj interpretaciji, samo postupci izravno vezani uz reprodukciju (stvaranje potomstva) mogu se označiti kao 'ženski' ili 'muški'. Međutim, svako društvo prepoznaje mnoge druge radnje kao više

odgovarajuće za žene ili više odgovarajuće za muškarce; te radnje su uglavnom rezultat proizvoljnog izbora pod utjecajem kulturnih normi i tradicija.

Koncept „muškosti“ i „ženskosti“ kao društvenih konstrukta ima tendenciju varirati između različitih kultura i vremenskih razdoblja. Pojedine kulture postavljaju jasne granice između „muških“ i „ženskih“ uloga i osobina, dok druge kulture mogu biti otvorenije prema raznolikosti spolnih uloga i osobina.

Pozornost na te aspekte ukazuje na to da društvene norme i kulturne vrijednosti igraju ključnu ulogu u oblikovanju percepcije muškosti i ženskosti te u postavljanju očekivanja o tome kako bi osobe određenog spola trebale djelovati.

Razumijevanje ovih koncepata pomaže u analizi i kritičkom sagledavanju društvenih normi i kulturnih vrijednosti, te promicanju šireg razumijevanja različitosti i rodne ravnopravnosti.

#### 4. Izbjegavanje neizvjesnosti

Izbjegavanje neizvjesnosti ukazuje na stupanj opasnosti s kojima se članovi društva suočavaju u neizvjesnim, nejasnim ili promjenjivim okolnostima. Zemlje s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti često pokazuju otpor prema promjenama, neizvjesnosti i riziku. Teže formalizaciji, standardizaciji i hijerarhiji kako bi osigurale stabilnost i uređenje. Njihov narod preferira da sve bude predvidljivo i jasno, te da se promjene svedu na minimum (Hofstede i dr., 1990).

U takvim kulturama, promjene se ne doživljavaju kao prilika za napredovanje, već kao prijetnja. Prevladava vjerovanje u vječnu i konačnu istinu koju često nameće vođa, a predstavlja je kao opće mišljenje. Stupanj tolerancije prema različitostima i drugačijim mišljenjima je izuzetno nizak, što rezultira visokim stupnjem agresivnosti i anksioznosti.

#### 5. Dugoročna nasuprot kratkoročne orijentacije

Dok je Hofstede razvijao svoje istraživanje, zaključio je kako je njegov rad bio ograničen nedostatkom uključivanja istraživača izvan zapadnog svijeta. Kao odgovor na to, počeo je surađivati s Kineskim istraživanjem vrijednosti, instrumentom koji je razvio Michael Harris Bond u Hong Kongu. Hofstede je ponudio sljedeću definiciju: Dugoročna orijentacija označava poticanje vrlina usmjerenih prema budućim nagradama, posebno ustrajnost i štedljivost. Nasuprot

tome, kratkoročna orijentacija označava poticanje vrlina povezanih s prošlošću i sadašnjošću, posebno poštovanje tradicije, očuvanje 'ugleda' i ispunjavanje društvenih obveza (Hofstede, 2001).

Društva koja imaju visoku dugoročnu orijentaciju vrednuju te osobine težišno i često ih promiču kroz svoje običaje i norme.

S druge strane, kratkoročna orijentacija obuhvaća vrijednosti usmjerene na prošlost i sadašnjost, poput poštovanja tradicije, očuvanja ugleda i ispunjavanja društvenih obveza. Društva s izraženom kratkoročnom orijentacijom sklonija su oslanjanju na postojeće obrasce ponašanja i društvenih normi.

## 6. Indulgencija nasuprot suzdržanosti

Hofstede i Minkov (2010) objašnjavaju utjecaj dimenzija indulgencije i suzdržanosti na odluke potrošača putem utjecaja tih dimenzija na društvo, poput veće razine suzdržanosti koja može razviti negativne osjećaje kod pojedinaca zbog različitih društvenih ograničenja nametnutih slobodnoj volji pojedinca pri donošenju odluka.

Ova karakteristika suzdržanog društva utjecala bi na moć donošenja odluka potrošača, jer pod ovom dimenzijom pojedinac može odgoditi kupnju brendiranih proizvoda, ograničiti se u pogledu novih opcija, kompromitirati svoju kupnju i smanjiti razinu zadovoljstva.

Hofstede je u svojem istraživanju definirao dimenziju suzdržanosti u vezi s štedljivošću. Obično se u drugim filozofijama štednja smatra jednim od razloga siromaštva, ali prema Hofstedeu i Minkovu (2010), nije nužno da je štednja rezultat siromaštva, već ponekad kulturna dimenzija utječe na način života ljudi, tj. veći interes za štednju pokazuje manji interes za trošenje više.

Dimenzije suzdržanosti i indulgencije utječu na vlastito slobodno vrijeme. U kulturi usmjerenoj prema indulgenciji često su uključeni pojedinci skloni zabavi, dok je u suzdržanom društvu koncept slobodnog vremena i zabave manje poželjan, ponašanje ljudi u suzdržanoj kulturi više je usmjereno prema zadacima, a zabava se smatra beskorisnom aktivnošću (Hofstede i Minkov, 2010).

Nekoliko dimenzija je replicirano u velikim istraživanjima među različitim vrstama ispitanika (Hofstede i Minkov, 2010).

Poredak zemalja po dimenzijama u Hofstedeovom modelu pokazuje relativnu stabilnost od vremena kada su prikupljeni prvi podaci. Štoviše, dimenzije su bile provjerene u odnosu na velik izbor međunarodnih podataka iz drugih izvora.

Hofstede (2001) navodi više od 400 značajnih korelacija. Evo nekoliko primjera:

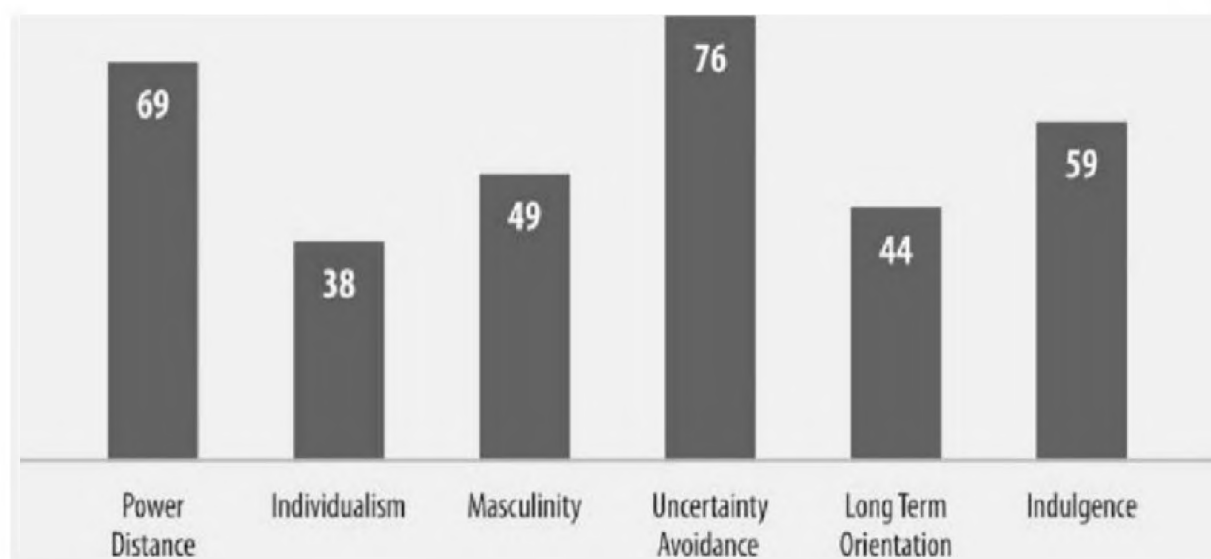
- Distanca moći korelira s: nejednakošću prihoda, poštovanjem starijih, polarizacijom i nasiljem u nacionalnoj politici.
- Izbjegavanje neizvjesnosti korelira s: brojem zakona i pravila, vjerom u stručnjake, ksenofobijom, bržom vožnjom.
- Individualizam korelira s: nacionalnim bogatstvom, bržim hodom, slabijim obiteljskim vezama, učestalošću korištenja riječi „ja“.
- Maskulinitet je u korelaciji s: naglaskom na rastu nasuprot brizi za slabije i okoliš, a negativno je povezana s postotkom žena izabраниh u parlamentima i vladama.
- Dugoročna orijentacija korelira sa: stopama štednje, ekonomskim rastom siromašnih zemalja i prilagođavanjem promijenjenoj stvarnosti, za razliku od kratkoročne orijentacije koja je u korelaciji s: brigom za društvene obveze, nacionalnim ponosom i fundamentalizmima.
- Indulgencija je u korelaciji s: većim natalitetom, aktivnijim sportom, većom prevalencijom pretilosti, većom uporabom privatnog interneta i manjom prisutnošću policije.

Hofstedeova teorija kulturnih dimenzija primijenjena je u širokom rasponu disciplina i područja u literaturi, uključujući (Hofstede, 2001):

- Kroskulturalna psihologija
- Struktura jezika, spoznaja, inteligencija
- Međunarodni menadžment i upravljanje raznolikošću
- Međunarodno poslovanje, akvizicije, savezi
- Međunarodni marketing, oglašavanje, ponašanje potrošača, pakiranje
- Međunarodna politika i gospodarstvo
- Međunarodno zakonodavstvo, procesno pravo, zatvor, osiguranje
- Arhitektura, urbanističko planiranje, dizajn ureda, industrijski dizajn
- Zdravlje, medicina, psihijatrija, lijekovi, njega
- Etika, religija, duhovnost, seksualnost.

## 4.2. Hofstede-ov 6D model brazilske kulture

Analiza Geerta Hofstedeja za Brazil pokazuje sličnosti s njegovim latinoameričkim susjedima. Najviši rang izbjegavanja neizvjesnosti ukazuje na visoku zabrinutost za pravila, propise, kontrole i probleme s sigurnošću karijere. Društvo koje ne prihvaća promjene je spremno i nesklono riziku. Velika distanca moći sugerira da se dopušta rast nejednakosti moći i bogatstva u brazilskom društvu. Visoko rangiranje dugoročne orijentacije znači da Brazil poštuje tradiciju i podržava snažnu radnu etiku u kojoj se očekuju dugoročne nagrade kao rezultat trenutnog rada.



Slika 1. Hofstede-ov 6-D model brazilske kulture. (De Salles Canfield i Basso, 2016)

Distanca moći (PDI) Brazila iznosi 69, što znači da društvo cijeni tradiciju, poštovanje prema starijima i obiteljske veze. Hijerarhija je važna kako bi se očuvao red i ravnoteža, unatoč nekim nejednakostima. Timski rad je istaknut u tvrtkama, gdje svaki član ima ulogu u postizanju zajedničkih ciljeva. Statusni simboli se prepoznaju, ali važnije su ljudske vrijednosti i pristojnost. Brazilska kultura kombinira bogatu raznolikost s modernim vrednotama.

Brazil ima nešto višu ocjenu individualizma (IDV) od 38 u usporedbi s prosječnom ocjenom stanovništva Latinske Amerike od 21. Međutim, gotovo sve latinske zemlje smatraju se kolektivističkim društvima u usporedbi s individualističkim kulturama. To se očituje u snažnoj dugoročnoj predanosti članovima „skupine“, bilo da se radi o obitelji, široj obitelji ili proširenim vezama. Odanost je u kolektivističkoj kulturi najvažnija i nadjačava većinu drugih društvenih pravila.

Ocjenom 49 maskuliniteta (MAS) Brazil ima vrlo srednju ocjenu na ovoj dimenziji društvenih vrijednosti. To znači da se u brazilskom društvu ističe natjecanje, postignuće i uspjeh, ali također postoje naglašene vrijednosti brige za druge i kvalitete života. Ova kombinacija muških i ženskih vrijednosti ukazuje na to da Brazilci mogu biti motivirani i željom da budu najbolji u području, ali isto tako cijene uživanje u onome što rade i brigu prema drugima. U Brazilu se uspjeh definira kao postizanje ciljeva i pobjeda u području, ali istovremeno se naglašava važnost brige za dobrobit zajednice i kvalitete života.

Najviša vrijednost brazilske Hofstedeove dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti (UAI) iznosi 76, što ukazuje na visoku razinu zabrinutosti brazilskog društva za pravila, propise, kontrole i sigurnost karijere. Društvo je nesklono promjenama i sklono minimiziranju ili izbjegavanju neočekivanog. U nastojanju da se smanji ta razina neizvjesnosti, usvajaju se i provode stroga pravila, zakoni, politike i propisi. Konačni cilj ove populacije je kontrolirati sve kako bi se eliminiralo ili izbjeglo neočekivano. Kao rezultat ove visoke karakteristike izbjegavanja neizvjesnosti, društvo ne prihvaća rado promjene i vrlo je nesklono riziku.

Također, srednjom ocjenom 44 na dimenziji dugoročna orijentacija (LTO) ističe se važnost održavanja veza s prošlošću dok se društva suočavaju s izazovima sadašnjosti i budućnosti, no različita društva različito postavljaju prioritete prema tim ciljevima. Društva s niskim ocjenama u ovoj dimenziji više cijene očuvanje tradicija te s oprezom pristupaju društvenim promjenama. S druge strane, društva s visokim ocjenama imaju pragmatičniji pristup, potičući štedljivost i ulaganje u moderno obrazovanje kao način pripreme za budućnost.

Društvo Brazila ima visoku ocjenu indulgencije (IND) od 59, što ga čini kao popustljivo društvo. Stanovnici ovog društva pokazuju spremnost da slijede svoje impulse i želje uživajući u životu i zabavi. Održavaju pozitivan stav te su skloni optimizmu. Pridaju veliku važnost slobodnom vremenu, težište stavljaju na slobodu ponašanja i slobodno trošenje novca prema vlastitim željama.

U mnogim zemljama Latinske Amerike, uključujući Brazil, stanovništvo je pretežno katoličko. Kombinacija katolicizma i kulturnih dimenzija prikazanih u Hofstedeovim grafikonima osnažuje uvjerenje da postoji apsolutna „istina“. To utječe na vrijednosti i ponašanja u brazilskom društvu, gdje se stavlja veliki naglasak na istinu i vjeruje da postoji samo jedna istina. Kao što Geert Hofstede objašnjava za ljude s visokim indeksom izbjegavanja neizvjesnosti, njihov stav je: ”Može postojati samo jedna istina i mi je imamo.”

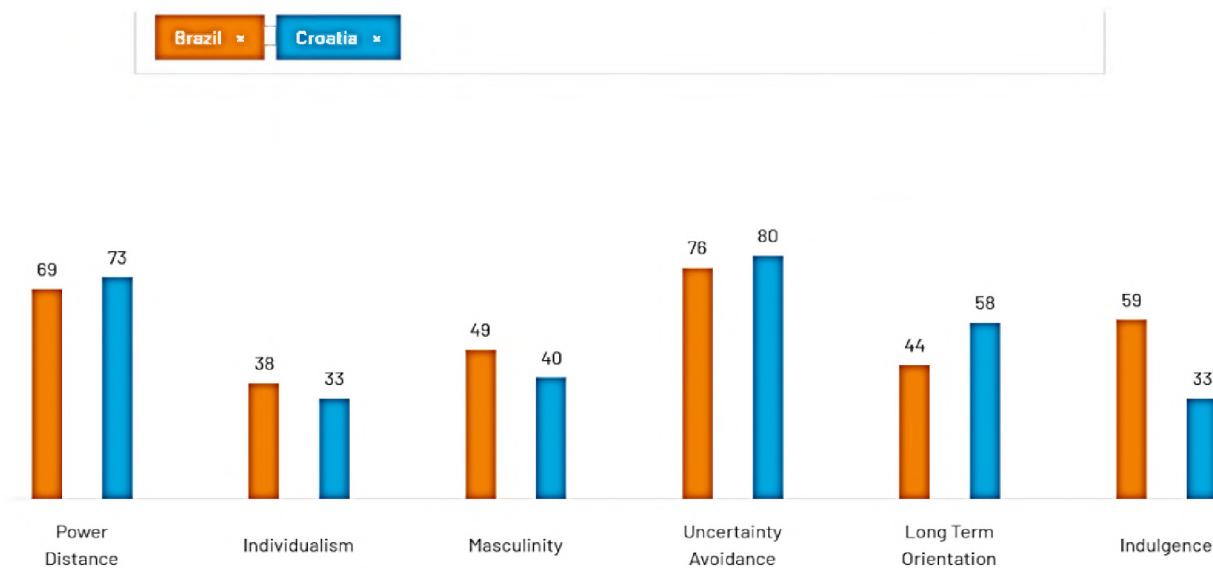
Uvažavanje lokalnih običaja, pravilno poslovno oblačenje i kulturološka osjetljivost važni su za nastup i pojavljivanje u Brazilu. Razumijevanje gesta i izraza tijela olakšava komunikaciju s brazilskim kolegama. Poznavanje običaja, poput izbjegavanja kombinacije žute i zelene boje, također pomaže u izgradnji pozitivnih međuljudskih odnosa i uspješnih poslovnih veza.

U Brazilu se posebno cijeni rukovanje kao način pozdrava, a muškarci zadrže ruku nešto dulje, no važno je da povlačenje ruke bude pravovremeno. Dodirivanje ramena ili podlaktice također je uobičajeno među muškarcima. Treba uvijek imati posjetnice pri ruci jer se obično razmjenjuju odmah po upoznavanju. Početak poslovnog razgovora podrazumijeva korištenje akademskih titula, ali brzo prelazi u opušteno "ti". Dok izravan kontakt očima nije učestao, gestikulacija rukama je česta i izražajna. Muškarci su često u odijelima i kravatama, dok žene preferiraju haljine ili kostime s umjerenim dekolteom. U poslovnom okruženju, menadžeri se često odlučuju za trodijelna odijela, dok uredski zaposlenici češće nose dvodijelne kombinacije. Poslovne večere započinju nakon 21 sat. Pravilo sjedenja nalaže da se muškarci grupiraju zajedno, isto vrijedi i za žene, pri čemu žene sjede nasuprot muškarcima. Tijekom večere Brazilci su obično rezervirani, a poslovne teme se rijetko otvaraju prije posluživanja kave. Račun obično preuzima određena osoba ili se iznos podijeli među svim sudionicima. Kada je u pitanju poimanje vremena, Brazilci smatraju da je tu da bi se iskoristilo, stoga zakasnuti čak i do sat vremena na sastanak nije neuobičajeno, iako ovo pravilo ne važi za strance. Kada su u pitanju razgovori, vjera, politika i kritika pojedinaca su teme koje se izbjegavaju (Schneider Flaig, 2010).

#### **4.3. Hofstede-ov 6D model - usporedba brazilske i hrvatske kulture**

U kontekstu procesa globalizacije i rasta ekonomske međuovisnosti zemalja, nacionalna kultura postaje sve važnija.

Usporedba brazilske i hrvatske kulture kroz Hofstede-ov 6D model pruža dublji uvid u razlike i sličnosti između ovih dviju nacionalnih kultura. Hofstede-ov model kulture temelji se na šest dimenzija koje omogućavaju analizu različitih aspekata društva i ponašanja ljudi. Ove dimenzije pomažu u razumijevanju kako se različite kulture razlikuju u svojim vrijednostima, stavovima i načinima ponašanja.



Slika 2. Hofstede-ov 6-D model - usporedba brazilske i hrvatske kulture. (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>)

Prva dimenzija je distanca moći (Power Distance Index - PDI). Brazil ima ocjenu 69 na ovoj dimenziji, što ukazuje na društvo koje cijeni poštovanje hijerarhije i prihvatljivost nejednakosti među ljudima. Hijerarhijski poredak je duboko ukorijenjen, podržava se različita raspodjela moći te se vjeruje da moćniji članovi društva imaju veće benefite. U Hrvatskoj, s visokom ocjenom 73, također postoji duboko usađen prihvaćajući stav prema hijerarhijskom poretku, gdje se hijerarhija vidi kao odraz neizbježnih nejednakosti, favorizira se centralizacija, a idealan šef je smatran dobroćudnim autokratom.

Druga dimenzija je individualizam vs. kolektivism (Individualism vs. Collectivism - IDV). U Brazilu, s ocjenom 38, postoji duboko uklopljenje u čvrste obiteljske grupe koje pružaju zaštitu i podršku u zamjenu za lojalnost. Ovo se odražava i u poslovnom okruženju, gdje stariji članovi obitelji često pomažu mlađima pri zapošljavanju. Pouzdani dugotrajni odnosi su ključni, a komunikacija je bogata kontekstom. Hrvatska, s ocjenom 33, je kolektivističko društvo gdje je članstvo u grupi, bilo obiteljskoj ili široj, iznimno važno. Odnosi su temelj društva, s uzajamnom odgovornošću i dubokom povezanošću koja se odražava u poslovnim odlukama.

Treća dimenzija je muškost vs. ženskost (Masculinity vs. Femininity - MAS). Brazil ima umjerenu ocjenu od 49 za ovu dimenziju, dok Hrvatska bilježi ocjenu 40, što je označava kao relativno žensko društvo. U žensko usmjerenim društvima, naglasak je na „radu kako bi se



živjelo“, a vođe teže postizanju konsenzusa. Ljudi cijene jednakost, solidarnost te kvalitetu u svom radnom okruženju, te konflikte rješavaju putem kompromisa i pregovora. Prioriteti uključuju beneficije kao što su fleksibilno radno vrijeme i slobodno vrijeme, dok se statusne razlike manje ističu.

Četvrta dimenzija je izbjegavanje neizvjesnosti (Uncertainty Avoidance Index - UAI). Brazil, ocijenjen sa 76, dijeli visoku sklonost izbjegavanju neizvjesnosti s ostalim zemljama Latinske Amerike. Pravila su važna za strukturiranje života, dok Hrvatska s ocjenom 80 također snažno teži izbjegavanju neizvjesnosti, uz čvrste kodekse ponašanja i naglasak na točnosti i marljivom radu.

Hofstede (2001) ističe da visoke vrijednosti izbjegavanja neizvjesnosti u nekim društvima, poput Hrvatske, mogu biti rezultat povijesnog konteksta, kao što su komunistički režimi koji su naglašavali jednakost i sigurnost. Također, religijski kontekst može imati utjecaj, s obzirom da su visoke vrijednosti izbjegavanja neizvjesnosti povezane s religijama poput katoličke i pravoslavne crkve, islama i judaizma. Prilično visoke vrijednosti izbjegavanja neizvjesnosti u Hrvatskoj mogu se pripisati naslijeđu komunističkog režima, koji se karakterizira naglaskom na jednakost i sigurnost (Podrug, 2005).

Hofstede također tvrdi da „mlade demokracije“ uvijek imaju visoko izbjegavanje neizvjesnosti, što vrijedi i za Hrvatsku. Brazil također ima zanimljivu i prilično burnu prošlost, posebice u dvadesetom stoljeću, tako da je to svakako moralo utjecati na dimenziju izbjegavanja neizvjesnosti.

Peta dimenzija je dugoročna vs. kratkoročna orijentacija (Long-Term vs. Short-Term Orientation - LTO). S Brazilom dimenzija je ocijenjena s prosječnih 44 bodova. Hrvatska, s visokom ocjenom od 58, karakterizira se kao fleksibilna kultura. U društvima s fleksibilnom orijentacijom, vjeruje se da istina značajno ovisi o kontekstu, situaciji i vremenu. Ove kulture pokazuju prilagodljivost tradiciji u promijenjenim uvjetima, izraženu sklonost štednji i ulaganju te ističu štedljivost i upornost u postizanju ciljeva.

Šesta dimenzija je indulgencija vs. suzdržanost (Indulgence vs. Restraint - IND). Ocijenjen s visokih 59 bodova, Brazil je društvo u kojem prevladavaju popustljive osobe. U ovakvim društvima, visok rezultat u dimenziji Ugađanje ukazuje na spremnost za ostvarivanje impulsa i uživanje u životu, s pozitivnim stavom, optimizmom te važnošću slobodnog vremena. Nasuprot tome, Hrvatska s niskom ocjenom od 33 spada u suzdržane zemlje. Društva s niskim rezultatom u

ugađanju imaju sklonost cinizmu, pesimizmu i manje naglašavaju slobodno vrijeme te kontroliraju svoje želje, osjećajući ograničenje društvenim normama.

## **5. ANALIZA UTJECAJA NACIONALNE KULTURE NA MEĐUNARODNI MARKETING NA PRIMJERU BRAZILA**

### **5.1. Opći podaci o Brazilu**

Brazil, službeno Federativna Republika Brazil, najveća je država u Južnoj Americi i Latinskoj Americi. Brazil se smatra petom najvećom zemljom svijeta po površini i sedmom po broju stanovnika. Glavni grad je Brasília, a najnaseljeniji grad je São Paulo. Federacija se sastoji od 26 saveznih država i saveznog okruga (Ribeiro i dr., 2009).

Brazil je jedina zemlja u Americi koja ima portugalski kao službeni jezik. Također je jedna od najmultikulturalnijih i etnički najrazličitijih nacija zbog više od stoljeća masovne imigracije iz cijelog svijeta te je najmnogoljudnija zemlja s rimokatoličkom većinom.

Brazil se nalazi na istočnoj obali Južne Amerike i ima izuzetno dugačku obalu koja se proteže na 7491 kilometar (4655 milja) duž Atlantskog oceana. Graniči sa svim drugim zemljama i teritorijima u Južnoj Americi, osim Ekvadora i Čilea, te pokriva otprilike polovicu kopnene površine kontinenta.

Prema Chanu i Botelhu (2010), njegov bazen Amazone uključuje ogromnu tropsku šumu koja je dom raznolikih divljih životinja, različitih ekoloških sustava i opsežnih prirodnih resursa. Ta područja obuhvaćaju brojna zaštićena staništa. To jedinstveno ekološko naslijeđe stavlja Brazil na prvo mjesto među 17 megaraznolikih zemalja i predmet je značajnog globalnog interesa jer degradacija okoliša, kao što je krčenje šuma, ima izravan utjecaj na globalna pitanja poput klimatskih promjena i gubitka bioraznolikosti.

Područje koje će postati poznato kao Brazil bilo je naseljeno brojnim plemenskim nacijama prije dolaska istraživača Pedra Álvaresa Cabrala 1500. godine, koji je preuzeo otkrivenu zemlju za Portugalsko Carstvo. Brazil je ostao portugalska kolonija sve do 1808. godine, kada je glavni grad carstva prebačen iz Lisabona u Rio de Janeiro. Godine 1815. kolonija je podignuta na razinu kraljevstva nakon formiranja Ujedinjenog Kraljevstva Portugala, Brazila i Algarvesa (Ribeiro i dr., 2009).

Neovisnost je postignuta 1822. godine osnivanjem Brazilskog carstva, koje je bila unitarna država pod vlašću ustavne monarhije i parlamentarnog sustava. Ratifikacija prvog ustava 1824. godine dovela je do formiranja dvodomnog zakonodavnog tijela, koje danas poznajemo kao Nacionalni

kongres. Ropstvo je ukinuto 1888. godine. Brazil je postao predsjednička republika 1889. nakon vojnog državnog udara. Autoritarna vojna hunta preuzela je vlast 1964. godine i vladala je sve do 1985. godine, kada je ponovno uspostavljena civilna uprava. Sadašnji ustav Brazila, koji je donesen 1988. godine, definira zemlju kao demokratsku federalnu republiku. Zbog svoje bogate kulture i povijesti, Brazil se nalazi na trinaestom mjestu u svijetu po broju mjesta na UNESCO-voj listi svjetske baštine (Ribeiro i dr., 2009).

Brazil je glavni saveznik Sjedinjenih Država izvan NATO saveza te se smatra regionalnom i srednjom silom, kao i silom u usponu. Kao gospodarstvo s višim srednjim dohotkom Brazil ima najveći udio u globalnom bogatstvu među zemljama Južne Amerike te je jedan od najvećih svjetskih proizvođača žitarica, posebno kave, tijekom proteklih 150 godina.

Unatoč tome, u zemlji su i dalje prisutni izazovi poput korupcije, kriminala i društvene nejednakosti. Brazil je osnivač Ujedinjenih naroda, G20, BRICS-a, Mercosura, Organizacije američkih država, Organizacije ibero-američkih država te Zajednice zemalja portugalskog jezika. Također, Brazil ima status promatrača u Arapskoj ligi.

## **5.2. Uvod u nacionalnu kulturu Brazila**

Brazil je bio kolonija Portugala više od tri stoljeća, tijekom kojih je oko milijun portugalskih doseljenika stiglo u tu koloniju i donijelo svoju kulturu. Autohtoni stanovnici Brazila su imali mnogo kontakata s kolonistima, pri čemu su mnogi izumrli, dok su se drugi pomiješali s Portugalcima. Zbog tog razloga, Brazil također ima indijanske utjecaje u svojoj kulturi, posebno u hrani i jeziku. Brazilski portugalski obiluje stotinama riječi autohtonog američkog podrijetla, koje su uglavnom preuzete iz starog Tupi jezika.

Tamnoputi Afrikanci, koji su kao robovi dovedeni u Brazil, aktivno su sudjelovali u formiranju brazilske kulture. Iako su portugalski kolonisti prisiljavali svoje robove da prihvate katoličanstvo i govore portugalski, kulturni utjecaji afričkog podrijetla su apsorbirani od strane stanovnika Brazila svih rasa i podrijetla. Posebno značajna afrička naslijeđa u glazbi, kuhinji, plesu i jeziku mogu se pronaći u nekim regijama Brazila, kao što je Bahia (Ribeiro i dr., 2009).

Imigranti iz Italije, Njemačke, Španjolske, Japana, Ukrajine, Rusije, Poljske, Austro-Ugarske i Bliskog istoka igrali su važnu ulogu u područjima koja su naselili, uglavnom južnom i

jugoistočnom Brazilu. Organizirali su zajednice koje su postale važni gradovi kao što su Joinville, Caxias do Sul, Blumenau i Curitiba, te su donijeli važan doprinos kulturi Brazila.

Modernizam u Brazilu započeo je Tjednom moderne umjetnosti održanim u São Paulu 1922. godine. Karakteriziralo ga je eksperimentiranje i zanimanje za brazilsko društvo i kulturu, kao i pobuna protiv utjecaja iz Europe i Sjedinjenih Država te ortodoksnosti Brazilske književne akademije. Tarsila do Amaral i Oswald de Andrade bili su među katalizatorima pokreta antropofagije u Brazilu, s djelima poput *Manifesta Pau-Brasil*, *Abaporu* i *Manifesta Antropófago*. U 1930-ima, sociolozi poput Gilberta Freyrea i Sérgio Buarquea de Holanda objavili su ideje o brazilskoj kulturi, društvu i identitetu, predstavljajući koncepte poput rasne demokracije i srdačnog čovjeka (Ribeiro i dr., 2009).

Tijekom vojne diktature (1964. – 1985.), posebno nakon Institucionalnog zakona broj pet iz 1968., vlada je cenzurirala materijal koji je smatrala subverzivnim ili protivnim moralu i lijepom ponašanju, uključujući umjetnost, književnost, glazbu, kazalište, film itd. *Tropicália*, ili *Tropicalismo*, bio je pokret koji se usprotivio toj represiji i autoritarnosti, kako od strane vlade tako i od Katoličke crkve. Kao dio kontrakulture 1960-ih, *Tropicalismo* su predvodile ličnosti poput Gilberta Gila i Caetana Velosa, a očitovao se prvenstveno kroz glazbu (Ribeiro i dr., 2009).

Kultura Brazila primarno je zapadnog porijekla, proizašla iz portugalske kulture, kao i kulturnog miješanja koje se dogodilo između domorodačkih naroda, portugalskih kolonizatora i Afrikanaca, prvenstveno tijekom brazilskog kolonijalnog razdoblja.

Krajem 19. i početkom 20. stoljeća Brazil je primio znatan broj useljenika, prvenstveno portugalskog, talijanskog i španjolskog podrijetla, koji su uz manji broj Nijemaca, Austrijanaca, Arapa, Japanaca, Poljaka i Ukrajinaca, dali značajan doprinos formiranju regionalnih kultura u Brazilu, te su time pridonijeli njegovom trenutnom postojanju kao pluralnog i rasno raznolikog društva (Ribeiro i dr., 2009).

Kao posljedica tri stoljeća kolonizacije od strane portugalskog carstva, jezgra brazilske kulture proizašla je iz kulture Portugala. Brojna portugalska naslijeđa uključuju jezik, kuhinjske namirnice poput riže, graha i feijoade, prevladavajuću religiju i kolonijalne arhitektonske stilove. Međutim, ovi aspekti su bili pod utjecajem afričkih i domorodačkih američkih tradicija, kao i drugih zapadnoeuropskih zemalja. Talijanski, španjolski, njemački, japanski i drugi europski imigranti

također su doprinijeli određenim aspektima brazilske kulture. Indijanci i Afrikanci imali su veliku ulogu u oblikovanju brazilske jezika, kuhinje, glazbe, plesa i religije (Ribeiro i dr., 2009).

Ova raznolika kulturna pozadina rezultirala je mnogim proslavama i festivalima koji su postali poznati diljem svijeta. Šarena kultura stvara okruženje koje Brazil čini popularnim odredištem za mnoge turiste svake godine, s brojkom preko 1 milijun posjetitelja.

### **5.3. Obilježja međunarodnog marketinga u Brazilu**

U ovom potpoglavlju analizira se međunarodni marketing Brazila. Iako zemlje mogu postati sve heterogenije, temelji kulture rijetko popuštaju: njihova osjetljivost, tradicija, humor, diskursi i protokoli u biti su nepromjenjivi i neprilagođeni uopćenim pravilima. Stoga se identitet proizvoda ili usluge mora neprimjetno oblikovati prema Brazilu.

Međunarodni marketing odnosi se na upoznavanje potencijalne međunarodne publike koja je zainteresirana za brend, razumijevanje vrijednosti međunarodnog marketinga i dosljedno ulaganje u globalni marketing. Uz upravljanje marketingom i pažnje prema svojoj posebnoj publici, međunarodni marketing neće se previše razlikovati od poslovanja koje tvrtka obavlja u domaćem okruženju (Kotler i dr., 2006).

Međunarodni marketing može pomoći da se poslovanje dovede na globalnu pozornicu tako što će otkriti nove prilike za dosezanje kupaca s kojima brend dosad nije imao kontakt.

Kroz širenje na strane teritorije, tvrtke mogu povećati svijest o svojoj marki, razviti globalnu publiku i, naravno, unaprijediti svoje poslovanje (Parsons i Maclaran, 2009).

Kada se radi o međunarodnom marketingu Brazila, ključno je razumjeti kulturološke aspekte zemlje kako bi se proizvod ili usluga uspješno prilagodili brazilskoj publici.

Uvažavajući dosad opisane kulturne dimenzije i njihov značajni utjecaj, moguće je istražiti kako bi se optimalno oblikovao marketinški miks za društva Brazila i Hrvatske.

Marketing miks za Brazil:

- Proizvod:

Naglasak na hijerarhijskim vrijednostima: Proizvodi se mogu povezati s idejom moći i hijerarhije kako bi privukli potrošače koji cijene ovu dimenziju. Obiteljski naglasci: Proizvodi koji promiču

obiteljske vrijednosti i podršku među članovima obitelji mogu privući pozornost brazilskih potrošača.

- Cijena:

Pristupačne opcije: Ponuda različitih cjenovnih raspona kako bi se obuhvatio širok spektar potrošača. Posebno paziti na segmente koji cijene hijerarhiju i obiteljske veze.

- Distribucija:

Lokalna zajednica: Fizička mjesta kao trgovine ili distribucijski kanali mogu se usredotočiti na stvaranje toplih i prijateljskih okruženja kako bi podržali obiteljski i zajednički duh.

- Promocija:

Društvene mreže: Aktivna prisutnost na društvenim mrežama s naglaskom na obiteljskim vrijednostima, tradiciji i hijerarhiji. Sponzorstva i događaji: Sudjelovanje u događajima koji slave obitelj i zajednicu te podržavaju hijerarhijske vrijednosti.

Marketing miks za Hrvatsku:

- Proizvod:

Tradicija i povezanost: Proizvodi koji poštuju tradiciju, obiteljske veze i kolektivne vrijednosti mogu biti privlačni hrvatskim potrošačima. Prilagodljivost: Ponuda proizvoda koja se može prilagoditi promjenjivim uvjetima i potrebama.

- Cijena:

Kvaliteta i vrijednost: Betoniranje povjerenja putem pristupačnih cijena, ali i istaknutim naglaskom na kvalitetu proizvoda.

- Distribucija:

Lokalno prisustvo: Lokalni dućani i prodajna mjesta koja promoviraju tradicionalne vrijednosti i interakciju s potrošačima.

- Promocija:

Tradicionalna komunikacija: Isticanje vrijednosti povezanosti, obitelji i kolektivnog identiteta kroz marketinške kampanje. Edukacija i informiranje: Poticanje potrošača na razumijevanje prednosti proizvoda putem informativnih kampanja.

Složenost međunarodnog marketinga leži u detaljima. Dok se domaći marketing odvija unutar iste zemlje, međunarodni marketing obuhvaća sve aktivnosti izvan granica te zemlje. Fokus je na suptilnostima komunikacije s međunarodnom publikom i nastojanju razumijevanja kulture, jezika (kada je primjenjivo) i običaja koji možda nisu poznati tvrtki (Schlagel, 2011).

Kada se tvrtka proširuje na međunarodna tržišta, važno je da tvrtke razumiju kako pravilno komunicirati s publikom u tim regijama. To može uključivati prevladavanje jezičnih barijera ili razumijevanje suptilnih kulturnih normi koje se možda razlikuju od onih koje su poznate domaćoj publici.

Ignoriranje lokalnih propisa, ukusa i kulturnih preferencija u oglašavanju u Brazilu je recept za neuspjeh. Industrija oglašavanja u Brazilu smatra se jednom od najboljih na svijetu. Ključno je angažirati usluge lokalne agencije za oglašavanje kako bi se osiguralo da su poruke prilagođene i sofisticirane. S obzirom na sve veću upotrebu interneta, izrada učinkovitih web stranica koje odražavaju brazilske interese postaje neophodna (Chan i Botelho, 2010).

Unatoč poboljšanoj vladinoj strukturi i snažnom financijskom i bankarskom sustavu, Brazil se suočava s teškom birokracijom, političkom neizvjesnošću, složenim poreznim sustavom i teškim pravnim okvirom koji otežava poslovanje ne samo uvoznicima, već i lokalnim tvrtkama.

Društvene nejednakosti, posebno u obrazovanju, također predstavljaju prepreke za dolazak tvrtki koje traže kvalificirane radnike. Iako postoji visoko kvalificirana radna snaga proizašla iz privatnog obrazovanja i javnih sveučilišta, svi nemaju jednak pristup kvalitetnom obrazovanju.

Kulturološka osjetljivost i razumijevanje protokola od iznimne su važnosti za učinkoviti marketing u Brazilu. Kompleksnost nacije, njezina vjerovanja pa čak i praznovjerja mogu pomoći ili narušiti poslovanje. Zemlje engleskog govornog područja mogu biti osjetljive, ali ako se proizvod ili usluga oslanjaju na tipične europske karakteristike ili se koriste šale, postoji velika šansa da neće biti dobro prihvaćeni.

Obitelj je temelj društvene strukture u Brazilu i predstavlja osnovu stabilnosti za većinu ljudi. Obitelji su obično velike i služe kao osnova društvenih mreža i pružanje pomoći u nevolji. Nadalje, nepotizam se smatra pozitivnom stvari jer implicira da je zapošljavanje ljudi koje poznajete i kojima vjerujete od primarne važnosti.



Brazilci su rezultat etničkog miješanja, što rezultira multikulturalnim društvom. Međutim, u Brazilu postoji prilično jak klasni sustav. Svakodnevna pojava je društvena diskriminacija temeljena na boji kože, pri čemu se općenito ekonomski status i boja kože povezuju. Osobe s tamnijom smeđom kožom često su ekonomski i socijalno najugroženije (Chan i Botelho, 2010).

## 6. ZAKLJUČAK

U posljednjih 20 godina, značajan napredak postignut je u istraživanju nacionalne kulture u području marketinga i drugih društvenih znanosti. Temeljna istraživanja koja istražuju osnovne dimenzije nacionalne kulture doprinose tom napretku.

Nacionalna kultura postaje ključni faktor u razvoju i provedbi marketinških strategija na međunarodnim tržištima. Kulturni utjecaj na strategiju je bitan, a organizacije su podložne utjecaju nacionalne kulture te trebaju oblikovati svoje marketinške strategije sukladno tome.

Unatoč tome, mnoge tvrtke griješe prenoseći strategije iz matične zemlje na strana tržišta. To može imati dramatične posljedice na uspješnost poduzeća iz marketinške perspektive. Danas su implikacije i utjecaj nacionalne kulture na međunarodno poslovanje dobili novu dimenziju.

Globalizacija je prisilila marketinške menadžere da preispitaju način vođenja poslovanja u multikulturalnom okruženju. Sposobnost poduzeća da oblikuje svoju marketinšku strategiju prema potrebama i zahtjevima okoline i potrošača smatra se jednom od najvećih konkurentskih prednosti.

Nacionalna kultura stoga postaje ključno područje interesa u marketingu. Uspjeh organizacije na međunarodnim tržištima je usko povezan s načinom na koji se nosi s kulturom, a neuspjeh u tome predstavlja stratešku pogrešku.

Nacionalni kulturni čimbenici značajno utječu na marketinške strategije organizacija. Iako postoji širok spektar kulturoloških čimbenika koji mogu utjecati na marketinške strategije različitih poduzeća, ovo istraživanje se fokusira na šest ključnih nacionalnih kulturoloških čimbenika prema literaturi: izbjegavanje neizvjesnosti, distanca moći, dugoročna orijentacija, jezik, vjerska uvjerenja i etničke vrijednosti.

Hofstede je razvio nacionalni kulturni okvir temeljen na dimenzijama kao što su individualizam-kolektivism, izbjegavanje neizvjesnosti, distanca moći, muškost-ženskost, dugoročna orijentacija i indulgencija.

Brazil je jedna od najraznovrsnijih i najmultikulturalnijih nacija zbog više od stoljeća masovne imigracije iz svih dijelova svijeta, te je isto tako najmnogoljudnija zemlja s većinskom rimokatoličkom populacijom. Može se reći da Brazil ima bogatu i raznoliku nacionalnu kulturu s mješavinom utjecaja, što čini izazov za međunarodni marketing.

Obiteljske vrijednosti imaju duboko ukorijenjenu ulogu u brazilskom društvu, obitelj služi kao osnovna stabilnost i društvena podrška. Isto tako važno je napomenuti da obiteljske vrijednosti dodatno jačaju socijalne veze među ljudima te igraju ključnu ulogu u formiranju identiteta i društvenih interakcija u Brazilu.

Multikulturalnost Brazila također proizlazi iz povijesnog utjecaja imigracije i kolonizacije, što je dovelo do susreta i miješanja različitih etničkih skupina. Ovaj širok spektar kultura manifestira se kroz raznovrsnost jezika, kulinarstva, glazbe, plesa i umjetnosti. Multikulturalni aspekti također često oblikuju nacionalne festivale, događaje i običaje, dodajući dubinu i šarenilo brazilске kulturne scene.

U takvom okruženju, važno je pažljivo prilagoditi proizvode i marketinške poruke kako bi odgovarale kulturnim preferencijama brazilskih potrošača. Cijenovne razine i distribucijski kanali također moraju biti prilagođeni raznolikoj publici u zemlji. Poštovanje lokalnih običaja, jezika i društvenih normi ključno je za uspješno osvajanje brazilске publike i stvaranje trajnih veza s potrošačima. Ciljano oglašavanje i suptilnost u pristupu pomoći će tvrtkama dosegnuti uspjeh na jednom od najvećih tržišta u Latinskoj Americi. Uz pažljivu prilagodbu, tvrtke mogu iskoristiti prednosti bogate brazilске kulture i ostvariti uspjeh u međunarodnom marketingu.

## LITERATURA

1. Chan Yie, L., Botelho, D. (2010). How Does National Culture Impact on Consumers' Decision-making Styles? A Cross Cultural Study in Brazil, the United States and Japan. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7, 260-275.
2. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, 1st edns. London: Sage Publications,
3. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw-Hill,
4. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, 2nd edns. London: Sage Publications,
5. Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 2nd Edition, McGraw-Hill, London.
6. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across 20 Cases, *Administrative Science Quarterly* 35: 286–316,
7. Jenner, S. (2008). Cultural Change and Marketing. *Journal Of Global Marketing*, 21, 161-172.,
8. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., Martinović, M. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate,
9. Parsons, E., Maclaran, P. (2009). *Contemporary Issues in Marketing and Consumer Behaviour* (1st ed.). UK, London,
10. Peng, M. (2011). *Global business* (2nd ed.). Cincinnati, OH: South-Western, Division of Thomson Learning,
11. Podrug, N. (2005). *The influence of national culture's dimensions on decision-making style*. Zagreb: University of Zagreb,
12. Ribeiro, P., Brashear, T., Monteiro, R., Damazio, F. (2009). Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities, *Journal of Business & Industrial Marketing* 24/5/6, str. 449–459,
13. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R. (2005). *Komunikacija između kultura*. Zagreb: Naklada Slap,

14. Schlagel, C. (2011). *Country-Specific Effects of Reputation: A Cross-Country Comparison of Online Auction Markets* (1st ed.). Berlin: Springer Science and Business Media,
15. Schneider Flaig, S. (2010). *Veliki suvremeni bonton*, Zagreb: Mozaik knjiga

## **POPIS SLIKA**

- Slika 1. Hofstede-ov 6-D model brazilske kulture. (De Salles Canfield i Basso, 2016) ..... 13
- Slika 2. Hofstede-ov 6-D model - usporedba brazilske i hrvatske kulture. (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>)..... 16