UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

***GLOBAL MINDSET* E FATORES CULTURAIS:
INFLUÊNCIAS NAS COMPETÊNCIAS DE
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR.
PESQUISA MULTINÍVEL.**

Germano Glufke Reis

Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo de Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GERMANO GLUFKE REIS

***GLOBAL MINDSET* E FATORES CULTURAIS:
INFLUÊNCIAS NAS COMPETÊNCIAS DE
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR.
PESQUISA MULTINÍVEL.**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo como requisito para a obtenção do título
de Doutor em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

**versão original
SÃO PAULO
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Reis, Germano Glufke

Global mindset e fatores culturais : influências nas competências de subsidiárias brasileiras no exterior : pesquisa multinível / Germano Glufke
Reis. -- São Paulo, 2012.

176 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Maria Tereza Leme Fleury.

1. Competência organizacional 2. Cultura organizacional 3. Internacionalização de empresas 4. Empresas multinacionais I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4013

AGRADECIMENTOS

Gostaria, primeiro, de agradecer à professora Maria Tereza Leme Fleury pela orientação, ensino, dedicação e acolhida no programa de pós-graduação da FEA. É uma parceira ímpar em pesquisas e uma grande inspiração para a sala de aula e para a relação professor-aluno. Muito obrigado, professora!

Também gostaria de agradecer ao prof. Afonso Fleury pelos aprendizados e dicas instigantes que nos ajudam a crescer como profissionais; igualmente, um modelo para pensar o que é ser professor. Outro agradecimento muito especial dedico ao prof. Joel Dutra, parceiro importante desde o mestrado! Alguns colegas ligados à área de negócios internacionais também foram conexões essenciais nesse caminho, em trabalhos e trocas; gostaria de mencioná-los, em sinal de agradecimento às suas contribuições, de diferentes formas e em vários momentos: Dinorá Floriani, Felipe Borini, Fernanda Ribeiro, Natacha Bertoia, Moacir de Miranda Oliveira Jr.

Meu muito obrigado à FEA/USP, à coordenação (Prof. Lindolfo Albuquerque), docentes, colegas, ao pessoal da secretaria e à toda a equipe da faculdade. Foi inesquecível a oportunidade de ter estudado com vocês. Gostaria de enfatizar o meu agradecimento a alguns professores que ofereceram, generosamente, contribuições adicionais em determinados momentos: Rosa Maria Fischer e Graziella Comini. Do mesmo modo, direciono o meu obrigado à Lina Nakata e à Elza Veloso. Obrigado também ao pessoal do PROGEP e ao grupo de pesquisas sobre carreiras.

Obrigado à Cambridge University – The Judge Business School - por me receber para o estágio doutoral em tão renomada escola. Igualmente, o meu muito obrigado ao Prof. Eden Yin, pelas orientações e parceria.

Agradeço à CAPES pelo apoio financeiro recebido nesse meu estágio doutoral. Também gostaria de agradecer às instituições em que trabalho, EAESP (FGV) e FACAMP por todo o apoio no meu estágio doutoral. A ajuda da coordenação e de colegas professores foi essencial para a realização daquele projeto (Nivaldo Pilão, Fabio Mariotto, Mary Pires, Adriana Duarte, Adriana Ventura, Antônio Gelis, Gilberto Sarfati, Leopoldo de O. Neto, Luciel Henrique, Paulo Ignácio, Roseli Porto, Zilma Borges e a todos os outros que também ajudaram mas não

citei. Foram muitos os colegas. Obrigado a todos!). Obrigado aos amigos da confraria, pelas essenciais pausas: Eduardo Loebel , Mario Aquino, Paulo Brejon, Paulo Camargo, Renato Ferreira, Servio Tulio.

Gostaria de agradecer, imensamente, aos meus pais, irmã e aos pais de Isabella (minha esposa), por toda a ajuda, suporte e amizade na caminhada do doutorado. Obrigado também à Bianca e família. Obrigado a todos por me ajudarem a viabilizar o estágio na Inglaterra!

Um agradecimento muito especial, enorme e muito amoroso eu gostaria de direcionar às minhas queridas Isabella, Lara, Julia, Rafaela. Obrigado pela paciência, apoio incondicional e, mais do que isso, obrigado por tudo, muito além deste trabalho! Companheironas de viagem; literalmente. E: obrigado, *Ishvara*!

RESUMO

Este trabalho examinou as influências do *global mindset* (GM) e de características culturais (distância do poder e controle de incertezas) das matrizes de multinacionais brasileiras sobre a formação de competências em suas subsidiárias no exterior. Mais especificamente, investigou a influência dessas variáveis independentes sobre o desenvolvimento, nas próprias subsidiárias, de competências passíveis de serem transferidas (para outras unidades ou para a matriz), bem como sobre a transferência de competências da matriz para as subsidiárias. Além disso, o trabalho também investigou quais são as características atuais do GM das multinacionais brasileiras. Para testar as hipóteses de pesquisa, foi realizada um *survey* que empregou uma abordagem multinível e, na análise empírica, foi utilizada a modelagem hierárquico-linear. Um conjunto de 97 multinacionais foi identificado e convidado a participar. O número de questionários devolvidos e considerados para a análise empírica, foi: 64 questionários de matrizes (nível 2) e 79 questionários de subsidiárias (nível 1).

Os resultados da análise descritiva indicaram que as multinacionais brasileiras têm, em geral, um alto GM; esse resultado reflete o perfil da amostra, que foi composta por empresas brasileiras que estão entre as mais internacionalizadas. Ainda assim, detectou-se um pequeno grupo (6%) que apresentou GM mais baixo. Identificou-se, também, que “habilidades globais” é a dimensão do GM que apresenta as maiores fragilidades entre as empresas brasileiras. Além disso, a análise de *clusters* indicou que as empresas têm diferentes configurações, quando o seu GM e fatores culturais são considerados em conjunto; o maior conglomerado apresenta uma composição de alto GM e altos fatores culturais, simultaneamente.

Os resultados da análise multinível, por sua vez, apontaram que há uma relação positiva entre GM e o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias; já os fatores culturais analisados (distância do poder e controle de incertezas), têm uma relação negativa com o desenvolvimento dessas competências. Por outro lado, a influência de fatores culturais é maior do que a do GM (conforme análise dos coeficientes de regressão). Também foram identificados efeitos de dimensões que compõem as variáveis independentes: habilidades globais têm uma relação positiva e distância do poder tem uma relação negativa com o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias. Os resultados também revelaram efeitos das variáveis GM e fatores culturais sobre competências específicas, desenvolvidas nas próprias subsidiárias ou transferidas a partir da matriz brasileira. Somente quando as competências foram testadas em separado surgiram resultados significantes para a transferência da matriz.

O presente trabalho contribui com a teoria e pesquisa em negócios internacionais ao explicitar o modo como GM e cultura da matriz relacionam-se à formação de competência nas subsidiárias. Foi observada, sobretudo, a sua influência sobre as competências não locais das subsidiárias, que podem ser transferidas para outras unidades da rede multinacional. Como estas competências são muito importantes para a competitividade internacional das empresas brasileiras, observa-se que essas dimensões ao nível da matriz (GM e cultura) requerem especial atenção e devem ser monitorados e gerenciadas. Uma outra contribuição do estudo é de natureza metodológica, ao explorar um formato de pesquisa (multinível) e uma abordagem de análise empírica (HLM), que são pouco frequentes em pesquisas quantitativas da área de negócios internacionais, apesar do seu grande potencial. Os limites da pesquisa, bem como indicações para novos estudos, também são apresentados.

ABSTRACT

This study examined the influences of global mindset (GM) and cultural characteristics (power distance and uncertainty avoidance) of Brazilian multinational headquarters on the formation of competences at their foreign subsidiaries. More specifically, it investigated influences of those independent variables on the development of non-local competences (by the subsidiaries themselves) and on the transfer of competences from the parent companies to their subsidiaries. Furthermore, the study investigated the main characteristics of Brazilian multinationals' GM. For the hypotheses to be tested, a survey was carried out, employing a multilevel research design; for the empirical analysis, a hierarchical linear modeling was employed. Initially, a set of 97 Brazilian multinationals were invited to take part in the research. The total number of returned and acceptable questionnaires was: 64 from headquarters and 79 from subsidiaries. The results of the descriptive analysis indicated that Brazilian multinationals have, in general, a high GM; this finding reflects the profile of the sample which comprised some of the most internationalized Brazilian companies. Nevertheless, it was identified that a small group of companies (6%) show lower GM levels; it was also observed that "global skills" is the GM dimension regarding which Brazilian firms are most fragile. Furthermore, a cluster analysis revealed that those companies present multiple configurations when GM and cultural factors were considered simultaneously; the most numerous cluster encompassed companies which have, at the same time, higher GM levels and higher cultural factor levels.

The multilevel analysis, in turn, indicated that there is a positive relationship between GM and the development of non-local competences at subsidiaries; conversely, cultural factors (power distance and uncertainty avoidance) are negatively related to development of non-local competences. Furthermore, according to the regression coefficient analysis, the effect of cultural factors on non-local competences is stronger than the GM effect. When the dimensions that comprise the independent variables were tested separately, it was noticed that global skills are positively related to development of non-local competences at subsidiaries; power distance, in turn, is negatively related. The results also revealed effects of GM and cultural factors on specific competences developed at subsidiaries or transferred from Brazilian headquarters. Significant results for headquarter transfers were noticed only when the competences were tested separately.

This work contributes to theory and research on international business by showing how culture and GM influence the formation of competences at subsidiaries, particularly competences that may be transferred to the multinational network (non-locals). As such competences are especially relevant for the competitiveness of Brazilian companies abroad, the headquarter dimensions (GM and culture) deserve to be monitored and managed. Another contribution of this study is of methodological nature, as it employed a multilevel research design and hierarchical linear modelling. In fact, these approaches have been overlooked in international business research, despite their potential and strengths. The limits of this study and suggestions for further research are also discussed.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
1.1.Objetivos	4
1.2.Justificativas	6
1.3.Organização do Estudo.....	8
2.REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1.Global Mindset	12
2.1.1. A Perspectiva Cultural	14
2.1.2. A Perspectiva Estratégica	16
2.1.3. A Perspectiva Multidimensional.....	19
2.1.4. GM e Multinacionais Brasileiras	24
2.2. Cultura e Negócios Internacionais.....	26
2.2.1. As Dimensões da Cultura de Hofstede: Visão Geral.....	30
2.2.2. Cultura e Empresas Brasileiras	32
2.2.2.1. O Estilo Brasileiro de Gestão	32
2.2.2.2. O Estilo Brasileiro e a Exposição Internacional	35
2.3. Competências nas Subsidiárias	37
2.3.1. Competências: Visão Geral	38
2.3.2. Competências no Contexto das Subsidiárias das Multinacionais	41
2.4. Global Mindset, Cultura e Competências nas Subsidiárias: Integração	46
2.4.1. GM e Competências nas Subsidiárias.....	46
2.4.2. Cultura e Competências nas Subsidiárias	51
2.5. Hipóteses	54
2.5.1. GM nas Multinacionais Brasileiras.....	54
2.5.1. GM e Competências nas Subsidiárias.....	55
2.5.2. Cultura e Competências nas Subsidiárias	58
3. METODOLOGIA	60
3.1. Design da Pesquisa e Análise Empírica.....	60
3.2. Coleta de Dados e Amostra	63
3.2.1. Perfil das Matrizes	64
3.2.2. Perfil das Subsidiárias.....	67

3.3. Construtos e Escalas.....	69
3.3.1. Variáveis das Matrizes.....	69
3.3.1.1. <i>Global Mindset</i>	69
3.3.1.2. Fatores Culturais (“Gestão à Brasileira”)	71
3.3.2. Variáveis das Subsidiárias	74
3.3.2.1. Desenvolvimento de Competências Não locais pelas Subsidiárias... 74	
3.3.2.2. Transferência de Competências das Matrizes para as Subsidiárias... 75	
3.3.2.3. Variáveis Complementares	75
4.RESULTADOS E DISCUSSÃO	79
4.1.Análise Descritiva.....	79
4.1.1. Variáveis das Matrizes.....	80
4.1.1.1. <i>Global Mindset</i>	80
4.1.1.2. Fatores culturais.....	86
4.1.1.3. Análise de <i>Clusters</i> para GM e Fatores Culturais	90
4.1.2. Variáveis das Subsidiárias	93
4.1.2.1. Desenvolvimento e transferência de Competências	93
4.1.2.2. Competências, Tempo e Modo de Entrada.....	97
4.1.3. Discussão sobre a análise descritiva	100
4.1.3.1. Variáveis das Matrizes.....	100
4.1.3.2. Variáveis das Subsidiárias	103
4.2.Análise Multinível	106
4.2.1. Modelo com a Variável Dependente Apenas	107
4.2.2. Inclusão das Variáveis Independentes	108
4.2.3. Modelo Completo: com Todas as Variáveis e Relações entre os Níveis Hierárquicos.....	112
4.2.3.1. Desenvolvimento de Competências Não locais.....	113
4.2.3.2. Transferência de Competências da Matriz	115
4.2.4. Análise com as Competências em Separado.....	117
4.2.4.1. Desenvolvimento de Competências Não locais.....	117
4.2.4.2. Transferência de Competências da Matriz	122
4.3.Discussão sobre a Análise Multinível	129
4.3.1. GM, Fatores Culturais e Competências das Subsidiárias	129
4.3.2. Habilidades Globais e Distância do Poder.....	134
4.3.3. Influências em Competências Específicas	137

5.CONCLUSÕES	144
5.1. Limites do Estudo e Caminhos para Futuras Pesquisas.....	148
5.2. Contribuições do Estudo.....	150
REFERÊNCIAS... ..	152
Anexo 1 O universo das multinacionais brasileiras	167
Anexo 2 Questionários da pesquisa	169
Anexo 3 Testes de normalidade	174
Anexo 4 Análise de <i>clusters</i>	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Dimensões do <i>global mindset</i> da firma: uma visão multidimensional.....	21
Quadro 2.2. Global mindset: níveis de análise (exemplos de componentes)	22
Quadro 2.3. Exemplos de dimensões da cultura adotadas por diferentes autores.....	29
Quadro 2.4. Tipos de organizações multinacionais e principais características.	37
Quadro 2.5. Componentes das competências organizacionais de uma empresa.....	40
Quadro 2.6. Tipos de competências	43
Quadro 3.1. Quadro-resumo: questões de pesquisa, hipóteses e abordagens.	62
Quadro 3.2. <i>Global mindset</i>	71
Quadro 3.3. Fatores culturais	72
Quadro 4.1 . Competências mais e menos desenvolvidas nas unidades (exemplos).	103
Quadro 4.2 . Competências mais e menos transferidas para as unidades (exemplos)	104
Quadro 4.3. Quadro-resumo das relações estatisticamente significantes, para desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias.	138
Quadro 4.4. Quadro-resumo das relações estatisticamente significantes, para transferência de competências da matriz para as subsidiárias	139
Quadro 4.5. Quadro-resumo das conclusões do estudo.	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 . Perfil das matrizes.	65
Tabela 3.2 . Perfil das subsidiárias.....	68
Tabela 4.1. Nível de GM das multinacionais brasileiras e sua distribuição.....	80
Tabela 4.2. <i>Global mindset</i> : distribuição por item	81
Tabela 4.3. GM por categorias de empresas	85
Tabela 4.4. Fatores culturais das multinacionais brasileiras e sua distribuição	86
Tabela 4.5. Fatores culturais: distribuição por item	87
Tabela 4.6. Fatores culturais por categorias de empresas	89
Tabela 4.7. <i>Clusters</i> para GM e fatores culturais	91
Tabela 4.8. Competências das subsidiárias: distribuição geral.	93
Tabela 4.9. Competências não locais desenvolvidas nas subsidiárias	95
Tabela 4.10. Competências transferidas pelas matrizes para as subsidiárias.....	96
Tabela 4.11. Competências das subsidiárias e tempo de operação	98
Tabela 4.12. Competências das subsidiárias e modo de investimento.....	99
Tabela 4.13. Resultados para desenvolvimento de competências não locais, tendo as variáveis da matriz como preditores	109
Tabela 4.14. Resultados para transferência de competências da matriz, tendo as variáveis da matriz como preditores.....	110
Tabela 4.15. Resultados para desenvolvimento de competências não locais, com as dimensões em separado.....	111
Tabela 4.16. Resultados para transferência de competências da matriz, com as dimensões em separado.....	112
Tabela 4.17. Resultados para desenvolvimento de competências não locais: modelo completo	114
Tabela 4.18. Resultado para transferência de competências: modelo completo.....	116
Tabela 4.19. Desenvolvimento de competências não locais, com as competências em separado.....	118
Tabela 4.20. Transferência de competências da matriz, com competências em separado.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Esquema teórico-conceitual	10
Figura 2.2. Relações entre o GM do indivíduo e o da empresa	23
Figura 2.3. GM, atenção global e competências das subsidiárias	50
Figura 3.1. Níveis investigados nas hipóteses 2 a 5.	61
Figura 3.2. Faturamento anual no Brasil	66
Figura 3.3. Faturamento anual no exterior	67
Figura 4.1 . Habilidades globais, distância do poder e competências das subsidiárias.....	135

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho examina as influências do *global mindset* e de características culturais das matrizes de multinacionais brasileiras sobre a formação de competências em suas subsidiárias no exterior. Mais especificamente, investiga a influência sobre o desenvolvimento, nas próprias subsidiárias, de competências passíveis de serem transferidas¹ (para outras unidades ou para a matriz), bem como sobre a transferência de competências da matriz para as subsidiárias. O trabalho também explora as características do *global mindset* das multinacionais brasileiras.

Diferentes autores têm argumentado que a maioria das empresas brasileiras, inclusive as internacionalizadas, tende a apresentar um baixo *global mindset* (GM). (CYRINO; BARCELLOS, 2006; TANURE *et al.*, 2009). Isto porque elas se desenvolveram, até o final dos anos 1980, em uma economia fechada, contando com um grande e protegido mercado interno, e frequentemente amparadas e influenciadas por políticas governamentais (FLEURY; FLEURY, 2008; FLEURY; FLEURY, 2011); além disso, gestores e membros de conselhos administrativos das empresas brasileiras têm, em geral, pouca experiência internacional. Acredita-se que esse cenário estimulou o desenvolvimento de uma mentalidade “paroquial” entre empreendedores e empresas. Em vez de tentar captar e se concentrar em oportunidades globais, os gestores brasileiros preferiram, por décadas, investir no bem conhecido mercado nacional, evitando arriscar-se em competitivos mercados internacionais e em outros países e culturas.

Em razão dessas características, o GM parece consistir em um elemento importante a ser considerado, para que se possa compreender a internacionalização das empresas brasileiras. A falta de um *global mindset* pode trazer barreiras e dificuldades, no processo de entrada em novos mercados. Borini *et al.* (2007), por exemplo, comentam os desafios enfrentados pela Votorantim Cimentos, no hemisfério norte, em decorrência de fragilidades relacionadas ao GM; esse aspecto ocasionou dificuldades para a gestão do negócio (e das unidades adquiridas) em novas culturas. Para as próximas etapas de expansão no exterior,

¹Ao longo deste trabalho, essas competências serão chamadas de competências não locais. (RUGMAN; VERBEKE, 2001; BORINI; FLEURY, 2011). A sua definição e importância para as multinacionais serão discutidas mais à frente.

provavelmente muitas multinacionais brasileiras tenham de ampliar o seu *global mindset*. (CYRINO; PENIDO; TANURE, 2010; TANURE *et al.*, 2009). No caso específico da Votorantim Cimentos, por exemplo, a experiência mencionada acima estimulou a criação de um processo de gestão de talentos internacionais e de um programa de expatriação. (BORINI *et al.*, 2007).

De fato, alguns autores têm enfatizado que o desenvolvimento de um maior GM deve ser um tópico prioritário para empresas de países emergentes, para que estas sejam capazes de identificar e explorar novas oportunidades, em um contexto de negócios globais e interconectados. (SRINIVAS, 1995; RAGHAVAN, 2008).

Entretanto, apesar da relevância do tema, alguns aspectos sobre o GM ainda necessitam de melhores esclarecimentos. Por um lado, apesar de ser um tema de discussão recente na literatura internacional (LEVY *et al.*, 2007), não há estudos empíricos que permitam caracterizar as reais condições do GM das multinacionais brasileiras. De modo geral, estudos sobre GM em países emergentes são escassos. (YIN; JOHNSON; BAO, 2008).

Por outro lado, Osland *et al.* (2006) e Levy *et al.* (2007) asseveram que ainda há lacunas teóricas e empíricas relacionadas ao conceito de *global mindset*. Uma delas diz respeito à forma como o GM se desdobra na gestão das empresas, especialmente no que se refere à gestão de subsidiárias. O pioneiro trabalho teórico de Perlmutter (1969) já sustentava que um maior GM da empresa tende a realçar o papel das subsidiárias na tomada de decisão da multinacional e também a intensificar os fluxos de comunicação da subsidiária para outras subsidiárias e para a matriz. Essas hipóteses (sobre GM e as relações e fluxos entre matriz e subsidiárias) não foram, entretanto, testadas.

Outro importante aspecto relacionado ao *mindset* gerencial brasileiro é o que se tem chamado de “estilo de gestão à brasileira”. (BARROS; PRATES, 1996). Embasadas, sobretudo, em referências sobre a cultura nacional (HOFSTEDE, 1984) e em análises sobre a formação histórica da cultura brasileira (AIDAR; BRIZOLA; MOTTA; WOOD JR., 1995), a discussão sobre traços culturais característicos das empresas brasileiras foi bastante intensa nos anos 1990. Algumas características foram bastante reforçadas (por exemplo, a tendência a apresentar grande “distância do poder”, relações bastante hierarquizadas nas empresas); as

raízes históricas dessas características, e suas implicações, foram debatidas nessas publicações.

Como antes mencionado, este trabalho tem por objetivo geral examinar a modo como esses elementos do *mindset* da empresa (GM e fatores culturais) influenciam a relação matriz/subsidiária e a formação de competências no nível das subsidiárias. Embora diferentes estudos tenham explorado questões ligadas à formação de competências em multinacionais brasileiras (BORINI, 2008; BORINI; FLEURY, 2011), há lacunas quanto à maneira como o GM e traços culturais impactam as subsidiárias brasileiras e o desenvolvimento de suas competências. Uma exceção recente é a tese de doutorado de Bertoia (2010), que investigou a influência de fatores culturais sobre as iniciativas das subsidiárias.

Neste trabalho, o foco sobre as competências das subsidiárias se deve aos seguintes aspectos:

1) Na lógica das organizações multinacionais, as competências organizacionais encontram-se disseminadas em suas unidades. Além disso, elas podem se formar nas subsidiárias e serem transferidas em várias direções, e não só da matriz para a subsidiária. (BARTLETT; GHOSHAL, 1992b; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; BIRKINSHAW, 2001). Assim, as vantagens competitivas e competências organizacionais das multinacionais não estão apenas na matriz, mas dependem, também, de competências formadas nas subsidiárias.

2) Ao contrário das empresas de países desenvolvidos (*early movers*), as de países emergentes (*late movers*) podem depender muito menos de competências e recursos já existentes, para avançar no exterior (GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009; DUNNING; KIM; PARK, 2008), devendo, portanto, ser capazes de adquirir e desenvolver competências ao longo do caminho da internacionalização. (MATHEWS, 2006; BORINI, 2008). Nesse sentido, o desenvolvimento de competências nas subsidiárias joga um papel importante na expansão e competitividade dessas empresas.

3) Determinadas competências desenvolvidas nas subsidiárias podem ser transferidas para a matriz ou para outras unidades que compõem a rede diferenciada (NOHRIA; GHOSHAL, 1997) que caracteriza a multinacional. (BORINI; FLEURY, 2011). Desse modo, o desenvolvimento de competências e a possibilidade dessa transferência (a partir das subsidiárias) podem ser de grande interesse para as *late movers* – como no caso das

multinacionais brasileiras -, contribuindo, assim, para a formação das competências da empresa como um todo.

1.1 Objetivos

Com base nos argumentos expostos, uma das questões que guiaram este trabalho é a seguinte: *De que maneira o ‘global mindset’ e as características culturais das matrizes de multinacionais brasileiras influenciam a formação de competências nas suas subsidiárias no exterior?*

Observa-se, na questão acima, que o foco da pesquisa está na influência da matriz sobre as subsidiárias. Essa escolha reconhece o papel central da matriz na definição das estratégias das multinacionais brasileiras e na gestão das subsidiárias. De fato, como se observará na revisão teórica, as decisões estratégicas, nas empresas brasileiras, são bastante centralizadas (CHU; WOOD JR., 2008; CHU, 2011) e as matrizes concedem pouca autonomia às suas unidades. (BORINI, 2008).

Por outro lado, com relação à formação de competências nas subsidiárias, os focos da pesquisa convergem para:

- O desenvolvimento, nas subsidiárias, de competências passíveis de serem transferidas – competências não locais. (RUGMAN; VERBEKE, 2001; BORINI; FLEURY, 2011). A escolha desse recorte deve-se à importância dessas competências para a internacionalização de empresas de países emergentes, tal como as brasileiras. Como se observará no referencial teórico, elas têm o potencial de contribuir com as competências da organização como um todo. Entretanto, nas empresas brasileiras o desenvolvimento de competências não locais é baixo. (BORINI; FLEURY, 2011). O desenvolvimento e a transferência dessas competências podem, teoricamente, ser influenciadas por dimensões como GM e cultura (ver discussão teórica, adiante).
- Competências transferidas da matriz para as subsidiárias. É um mecanismo central para a formação de competências nas subsidiárias. (BRESMAN et al., 2010). Nas multinacionais brasileiras, é o mecanismo priorizado. (BORINI, 2008; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010).

Teoricamente, a transferência de competências da matriz também pode ser influenciada pelo GM e pela cultura.

Além disso, há lacunas, na literatura acadêmica, quanto às condições atuais do GM das multinacionais brasileiras (as características culturais das empresas brasileiras, por sua vez, já têm sido mais debatidas). Embora tenha sido aventado que o GM dessas empresas seja baixo (CYRINO; BARCELLOS, 2006; TANURE *et al.*, 2009), ainda há poucos subsídios empíricos a esse respeito. Em função desse aspecto, uma segunda questão foi proposta e guiou este trabalho, a saber:

Quais são as características do GM das multinacionais brasileiras?

Com referência às duas questões propostas, enumeram-se, a seguir, os objetivos que guiaram o trabalho:

- 1) Identificar as características do GM das multinacionais brasileiras em termos do âmbito de GM que estas apresentam e em que medida essa esfera de ação se alinha à visão presente na literatura (tendência a um baixo *global mindset*).
- 2) Investigar a modo como o GM influencia a formação de competências nas subsidiárias (desenvolvimento de competências não locais e transferência de competências da matriz).
- 3) Investigar, igualmente, de que maneira as características culturais das empresas brasileiras contribuem para a formação de competências nas subsidiárias no exterior (desenvolvimento de competências não locais e transferência de competências da matriz).

Para responder à primeira questão, foi utilizado um *design de* pesquisa multinível, com vistas a examinar interações entre variáveis independentes no nível da matriz (GM e cultura) e variáveis dependentes no âmbito das subsidiárias (competências não locais e originadas na matriz). Uma vez que se apresentou uma relação hierárquica (empresa/unidades), foi utilizada a modelagem hierárquico-linear (HLM), especificada adiante. A coleta de dados foi

conduzida por meio de um *survey*, realizado com multinacionais brasileiras. Foram coletadas informações tanto nas matrizes como nas subsidiárias dessas empresas.

Para responder à questão sobre o nível do GM das empresas, adotou-se uma abordagem com um único nível de análise (uninível), empregado apenas para os dados coletados nas matrizes.

1.2 Justificativas

As empresas de países emergentes cresceram em contextos históricos, sociais, institucionais e competitivos bastante distintos das multinacionais de países desenvolvidos; além disso, os seus padrões de internacionalização são diferentes. (DUNNING; KIM; PARK, 2008; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009). Assim, alguns autores têm argumentado que as teorias e trabalhos empíricos existentes, na área de negócios internacionais, dizem respeito à realidade das *early movers* e que há uma carência de trabalhos e modelos teóricos que deem conta das especificidades das *late movers*. (MATHEWS, 2006; RAMAMURTI; SINGH, 2008; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009; FLEURY; FLEURY, 2011a). Ao optar por investigar as multinacionais brasileiras, este estudo teve o intuito de contribuir para sanar essa lacuna.

Fleury e Fleury (2011), por seu turno, alegam que o contexto histórico brasileiro, passado e recente, contribuiu para a cristalização de um modelo de gestão à brasileira muito peculiar, envolvendo adaptações e especificidades em termos de estilo gerencial e competências. Este trabalho visa contribuir também com essa discussão, examinando dimensões do *mindset* gerencial brasileiro (nas multinacionais) e analisando as suas consequências para as subsidiárias.

A identificação de outras lacunas teóricas e empíricas, que merecem ser exploradas, também motivou este trabalho. São elas:

- 1) *Global mindset* é um conceito ainda pouco explorado por estudos empíricos. No geral, predominam discussões conceituais sobre o tema (como se observará adiante). O modo concreto como o GM impacta as organizações e, principalmente, as subsidiárias,

ainda não é compreendido com clareza; este estudo contribuirá para a observação de suas interações com elementos da gestão das subsidiárias pela matriz.. Além disso, estudos sobre GM são raros tanto para empresas de países emergentes (YIN *et al.*, 2008) como para as multinacionais brasileiras.

- 2) A temática da cultura nacional bem como suas implicações têm sido bastante estudadas desde a década de 1990, sugerindo, sistematicamente, que há elementos culturais típicos das empresas brasileiras. A cultura nacional é, entretanto, plástica e mutável (CALDAS, 2006), e gestores e empresas têm sido expostos, nas últimas décadas, a influências múltiplas (a presença de multinacionais estrangeiras, novos sistemas de formação de executivos, maior contato internacional, negócios internacionais, etc.), aspectos estes que sugerem que o “estilo de gestão à brasileira” tem sido pressionado por novos aprendizados. (CHU; WOOD JR., 2008). O que ainda não está claro é como, em decorrência da internacionalização, tem se moldado o estilo de gestão das multinacionais brasileiras. E mais: como as dimensões da cultura nacional têm influenciado a gestão de multinacionais e, mais especificamente, das subsidiárias? E para a formação de competências nas multinacionais brasileiras? Este trabalho visa trazer novas contribuições para esse debate.
- 3) A capacidade que as empresas de países emergentes têm de adquirir e formar competências é um tópico central para a sua competitividade internacional. (MATHEWS, 2006; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009). Apesar da relevância do tema, muitas lacunas ainda existem sobre o desenvolvimento de competências nessas empresas. (BORINI, 2008). Desse modo, examinando a influência do GM e da cultura da matriz sobre as competências das subsidiárias, este trabalho pretende lançar luz sobre aspectos que podem influir na formação das competências organizacionais como um todo, e nas multinacionais brasileiras, em particular.

O trabalho em tela também se alinha aos avanços no campo das pesquisas sobre subsidiárias, especificamente as “novas perspectivas” que exploram relações matriz/subsidiárias. (BIRKINSHAW, 2001). Tais estudos têm se concentrado em observar aspectos sutis e comportamentais da gestão dessa relação, como, por exemplo, diferenças perceptivas ou influências de práticas de *feedback*. Borini (2008) ressalta que aspectos comportamentais e de estilo gerencial ainda precisam ser examinados, no contexto das subsidiárias.

O trabalho contém uma justificativa adicional: sua contribuição metodológica. Por adotar um *design* multinível, tem o potencial de trazer compreensão acessória ao objeto de estudo, permitindo observar interações entre níveis, ou seja, entre variáveis das matrizes (GM e cultura) e variáveis das subsidiárias (desenvolvimento e transferência de competências). Como será apresentado adiante, em virtude desse design de pesquisa, a coleta de dados ocorreu tanto em matrizes como em subsidiárias, e a análise empírica testou relações entre os dados obtidos nesses dois níveis.

A grande maioria de estudos sobre multinacionais brasileiras analisa informações provenientes apenas de um desses níveis, matriz ou subsidiária (por exemplo: BORINI, 2008; BERTOIA, 2010), ainda que o objetivo seja examinar características das relações entre eles. Isto também ocorre em relação a estudos sobre mentalidade global (por exemplo: MURTHA; LENWAY; BAGOZZI, 1998; ARORA *et al.*, 2004; NUMMELA *et al.*, 2004), sendo que estes normalmente se baseiam apenas em dados provenientes das matrizes. Por outro lado, Tsui *et al.* (2007) recomendam que se empregue modelos hierárquicos lineares (HLM), tal como adotado neste trabalho, em pesquisas que envolvem dimensões de cultura nacional, uma vez que tais modelos, ao contrário da regressão, não exigem pressupostos de independência dos dados. Além disso, diferentes autores (HOFMANN, 1997; RAUDENBUSH; BRYK, 2002; SNIJDERS; BOSKER, 1999) colocam que o HLM apresenta maior rigor estatístico do que a regressão.

1.3 Organização do estudo

Este trabalho está organizado em cinco partes. A primeira, esta introdução, apresenta uma visão geral do estudo. São colocadas as questões e objetivos que guiam o trabalho, bem como as justificativas para a sua realização. Também são examinados os principais conceitos e focos adotados.

A segunda parte desenvolve o referencial teórico relacionado às questões de pesquisa e que dará suporte às hipóteses e à pesquisa de campo. Inicia-se por um esquema teórico-conceitual que guia e estrutura da pesquisa bibliográfica realizada. Os conceitos centrais do estudo –

global mindset, cultura e competência – são explorados neste item e também é proposta a integração entre eles. Ao final desta parte, são apresentadas as hipóteses testadas no estudo.

Na terceira parte discorre-se sobre a metodologia empregada em uma pesquisa realizada com empresas brasileiras que têm subsidiárias no exterior, demarcando o *design* da pesquisa, que adotou um enfoque multinível, envolvendo coleta de dados nas matrizes e subsidiárias dessas empresas. Além disso, definem-se os construtos e escalas empregados no *survey* e apresenta-se o perfil das empresas brasileiras estudadas, bem como os aspectos relacionados à análise empírica.

A quarta parte mostra e discute os resultados do *survey*. Inicialmente é realizada a análise descritiva, que examina os resultados obtidos nas matrizes (GM e cultura) e nas subsidiárias (competências), sendo expostos e debatidos,, na sequência, os resultados da análise multinível. A discussão dos resultados permitiu verificar as hipóteses que tiveram suporte empírico.

A quinta parte contém as conclusões do trabalho, limitações e caminhos para futuras pesquisas, bem como as contribuições do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico está estruturado de conformidade com o esquema teórico-conceitual apresentado a seguir. A Figura 2.1 representa a relação entre os três conceitos centrais analisados: GM, cultura e competências das subsidiárias.

Uma das questões de pesquisa se concentra nas características do GM da empresa, que serão aferidas a partir da matriz (ver metodologia de pesquisa, mais à frente). A outra questão converge para a influência de GM e cultura sobre competências existentes nas subsidiárias no exterior. Assim, o referencial teórico explorará a literatura existente, considerando esses três conceitos. Ele fornece a base teórica para a articulação das hipóteses testadas e para a definição dos construtos empregados na pesquisa de campo. Primeiramente serão discutidos os conceitos em separado. Ao final do capítulo, será apresentada a sua integração.

Figura 2.1 – Esquema teórico-conceitual.

Fonte: o autor.

A apresentação do referencial teórico está estruturada, portanto, em torno dos seguintes pontos:

- **Global mindset:** discute as principais linhas teóricas, trabalhos empíricos presentes na literatura, níveis de análise, além da perspectiva multidimensional, que embasou a

pesquisa de campo. Finalmente, discute a possível situação atual do GM das empresas brasileiras.

- **Cultura e negócios internacionais:** apresenta os tópicos sobre cultura que têm sido investigados no âmbito dos negócios internacionais e discute os principais conceitos sobre cultura nacional e suas implicações para o “estilo de gestão à brasileira”. Examina, igualmente, as definições dos fatores culturais investigados na pesquisa.
- **Competências nas subsidiárias:** exhibe uma visão geral sobre competências e explora aspectos relativos às competências no contexto das subsidiárias, introduzindo especificidades relacionadas à gestão de subsidiárias brasileiras.

Ao final do referencial teórico, é apresentada uma integração entre os conceitos e dimensões examinados, integração essa que engloba os seguintes pontos:

- Como o *global mindset* da matriz pode influenciar a formação de competências nas subsidiárias.
- Como a cultura da matriz pode influir na formação de competências nas subsidiárias.

Esta parte do trabalho é encerrada com a apresentação das hipóteses que serão testadas na pesquisa de campo.

2.1. *Global mindset*

Caracterizar e definir o que é a “mentalidade global” e como ela se desenvolve são pontos que têm sido recentemente enfatizados pela literatura (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; LEVY *et al.*, 2007; BOWEN; INKPEN, 2009), embora trabalhos pioneiros nessa linha já existam há mais tempo (PERLMUTTER, 1969, por exemplo, é referência seminal a esse respeito). Isto porque, em um cenário de alta competitividade e conectividade global, é requerido que os gestores sejam capazes de lidar com cenários de grande complexidade estratégica e intercultural, de “pensar globalmente e agir localmente”, atuando em países com níveis diversos de distância psíquica, envolvendo diferenças culturais, institucionais, administrativa, econômicas e industriais, de linguagem, de religiões e educacionais. (DOW; KARUNARATNA, 2006).

Gupta e Govindarajan (2002) argumentam que o GM é um dos ingredientes que formam a inteligência organizacional necessária para identificar e explorar oportunidades, mesmo que em regiões distantes e diferentes. Segundo os autores, nos negócios globalizados é requerido que os gestores sejam capazes de transitar por culturas e mercados altamente heterogêneos, percebendo-os e interpretando-os. Levy *et al.* (2007) endossam essa visão, ressaltando que esse ingrediente pode tornar-se fonte de vantagem competitiva nos mercados internacionais. Afinal, trata-se de uma situação na qual os *global managers* necessitam assegurar, simultaneamente, aspectos como: eficiência e competitividade global, resposta e flexibilidade locais/nacionais e alavancagem de aprendizados que perpassam diferentes mercados e países. (BARTLETT; GHOSHAL, 1992a). Essas hipóteses se apoiam na noção de que as multinacionais devem coordenar, simultaneamente, necessidades de integração global e resposta local. (DOZ; PRAHALAD, 1986; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). A gestão dessa complexidade depende, para alguns, mais de uma questão de “mente” gerencial do que da estratégia e estrutura em si (BARTLETT; GHOSHAL, 1990), o que introduz o componente cognitivo que permeia o tema tratado neste trabalho.

De fato, o GM refere-se a determinadas lentes empregadas para interpretar a realidade, decodificando-a, dando-lhe sentido. Um contexto de múltiplas informações, com alto grau de complexidade – diante do qual os seres humanos têm capacidade de apreensão e processamento limitado - envolve a geração de focos de atenção (LEVY, 2005), que no cenário organizacional se reflete em aprendizados, ações e, inclusive, em decisões e

estratégicas organizacionais. (SCHWENK, 1988; STUBBART, 1989; OCASIO, 1997). Perlmutter (1969) argumenta que quanto mais uma organização se internacionaliza, maior passa a ser o peso e a influência da forma como os gestores pensam a respeito de como fazer negócios globais, da sua postura quanto à “foreign people, ideas, resources in headquarters and subsidiaires, and in host and home environments (...)” (PERLMUTTER, 1969, p. 11). A internacionalização e a competição internacional envolvem processos cognitivos: (...) “the ways that organizations' members make sense of their organizations and the global environment enhance or inhibit competitive advantage.” (CAPRONI; LENWAY; MURTHA, 1992, p. 1).

Assim, o GM é, muitas vezes, um conceito ancorado em um enfoque cognitivo das organizações e da estratégia organizacional. Desse ponto de vista, refere-se a determinados filtros pelos quais o gestor interpreta e dá sentido às informações do ambiente (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002), e que se refletem em ações e estratégias direcionadas a esse ambiente. (LEVY, 2005). Nessa linha, Rhinesmith considera o GM como: “uma predisposição para ver o mundo de uma forma particular, que define fronteiras e fornece explicações sobre por que as coisas são como elas são, e, ao mesmo tempo, estabelecem guias para as formas como devemos agir” (RHINESMITH, 1992, p. 63); é uma “orientação” para o mundo. De forma geral, o GM tem sido explorado a partir de uma das seguintes perspectivas (LEVY *et al.*, 2007):

- **Perspectiva cultural:** prioriza questões relacionadas à diversidade cultural e nacional, vinculadas à globalização dos negócios. (PERLMUTTER, 1969; ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; KOBRIN, 1994; MAZNEVSKI; LANE, 2004).
- **Perspectiva estratégica:** tem como ponto partida estudos clássicos sobre multinacionais e o paradigma da estratégia transnacional. (PRAHALAD; DOZ, 1987; BARTLETT; GHOSHAL, 1992b). Prioriza dimensões da complexidade estratégica e organizacional promovida pela globalização. (KEFALAS, 1998; HARVESTON; KEDIA; DAVIS, 2000; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; ARORA *et al.*, 2004; NUMMELA; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2004). Nessa linha, Kefalas (1998) reforça que aqueles que têm a capacidade de pensar globalmente e de agir localmente têm o *mindset* mais adequado para expandir a organização de modo global.
- **Perspectiva multidimensional:** integra a perspectiva cultural com a estratégica; incorpora, também, outras dimensões, tais como conhecimentos, competências e perfil psicológico. (RHINESMITH, 1992, 1995; LEVY *et al.*, 2007; BOWEN; INKPEN,

2009). Yin, Johnson e Bao (2008), por exemplo, empregam as dimensões orientação global, conhecimento global e habilidades globais.

A seguir serão detalhadas as diferentes perspectivas.

2.1.1 A perspectiva cultural

Nesta linha, o trabalho de Perlmutter (1969) é pioneiro. O autor define três tipos de orientações que se expressam na gestão de multinacionais: etnocêntrica (prioriza o país de origem, da matriz), policêntrica (prioriza o país hospedeiro e a subsidiária) e a geocêntrica (balanceia e integra as duas prioridades anteriores: internacional e nacional).

O autor discute essas orientações no âmbito organizacional de análise, caracterizando aspectos ligados à arquitetura organizacional, gestão de pessoas, mecanismos de controle, canais de comunicação, entre outros. Caracteriza, também, como essas orientações se expressam em termos individuais, nas atitudes e ações - etnocêntricas, policêntricas e geocêntricas - dos gestores. Na primeira, o gestor se posiciona como se a visão de mundo e as ações da matriz fossem superiores (elas se impõem sobre as locais, enfraquecendo a autonomia da subsidiária, por exemplo); na atitude policêntrica, por outro lado, a cultura do país hospedeiro é vista como diferente e como não tão simples de ser compreendida (por isso, a subsidiária passa a ser menos controlada pela matriz). Na atitude geocêntrica, por seu turno, os gestores são caracterizados como apresentando orientação universal, que dilui o impacto de diferenças nacionais e culturais; conseqüentemente, essas posturas dos gestores influenciam múltiplos aspectos da organização - estrutura, estratégia e alocação de recursos -, criando um sistema no qual matriz e subsidiária compõem uma relação orgânica, no mundo. (LEVY *et al.*, 2007).

Essa linha de raciocínio reforça, sobretudo, os desafios que se impõem aos gestores, à medida que os negócios se expandem pelo mundo, tornando necessário rever posições eminentemente etnocêntricas, de forma a se acomodar a novas realidades culturais. De fato:

Gestores com uma orientação geocêntrica, ou mentalidade global, manifestam atitudes universalistas, supra-nacionais, minimizando o

significado da nacionalidade e de diferenças culturais ao determinar quem é competente ou confiável. (LEVY et al., 2007, p. 233).

Diferentes autores foram influenciados pelo trabalho de Perlmutter (1969). É o caso de Adler e Bartholomew (1992), para quem os gestores com competências “transnacionais” devem compreender o ambiente de negócios sob uma perspectiva global, trabalhar em ambiente de diversidade cultural, aprender sobre múltiplas culturas, adaptar-se para viver em diferentes culturas, criar um ambiente organizacional multicultural, e relacionar-se com colegas estrangeiros como iguais. Segundo os autores, umas das principais habilidades dos gestores transnacionais é saber escolher quando deve responder localmente e quando dever priorizar a integração global. (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992, p. 56).

Maznevski e Lane (2004), por sua vez, argumentam que, na realidade, o âmago do GM está na habilidade de compreender o mundo de modo distinto daquele que a pessoa foi condicionada a fazê-lo (e que levaria a uma postura tipicamente etnocêntrica). Trata-se, sobretudo, de ser capaz de responder, com sucesso, a novas e desconhecidas situações, alinhando adequadamente novas respostas à realidade do novo contexto. Nesse caso, habilidades e conhecimentos preexistentes não são deletados e desconsiderados, pois os novos entendimentos são a eles integrados. Definem GM como uma meta-capacidade:

A habilidade de desenvolver critérios para o desempenho pessoal e de negócios que sejam independentes dos pressupostos de um único país, cultura, ou contexto; e implementar esses critérios apropriadamente em diferentes países culturas e contextos. (MAZNEVSKI; LANE, 2004, p. 172).

Kobrin (1994), em um trabalho empírico, identificou correlações positivas (embora sem explicitar a direção dessas causalidades) entre GM (operacionalizado como geocentrismo) e porcentagem de vendas, número de expatriados e número de países com operações nas empresas estudadas. O referido autor não encontrou, contudo, relações entre *mindset* e a evolução das empresas no *continuum* estratégico (da organização multidoméstica ou com resposta local, para a organização com integração transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992b)). De fato, argumenta, há organizações transnacionais com posturas altamente etnocêntricas; além disso, empresas globais e com postura geocêntrica podem ocorrer em qualquer ponto desse *continuum*. Essa pesquisa também evidenciou que, com GM, as

organizações têm um maior número de diretores de outras nacionalidades (que não dos EUA) e apresentam tendência para a adaptação cultural.

Beechler *et al.* (2004), por outro lado, em pesquisa com multinacionais japonesas, alcançaram resultado similar: o geocentrismo implica dar menor importância à nacionalidade, na seleção para posições gerenciais. Os autores propõem que essa abertura de oportunidades para colaboradores de múltiplas nacionalidades (em ambientes geocêntricos) tende a promover maior comprometimento na organização.

2.1.2 A perspectiva estratégica

Esta perspectiva enfatiza uma conexão entre estratégias/estruturas organizacionais internacionais complexas e o modo de ver e compreender a realidade dos gestores: o *mindset* gerencial. Ela considera que estratégias internacionais mais complexas, como no caso de organizações transnacionais e metanacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992b; DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001), dependem de um elemento psicológico/cognitivo:

(...) As empresas que se saem melhor ao desenvolverem organizações multidimensionais são aquelas que iniciam pelo final da seqüência anatomia-fisiologia-psicologia. Seu primeiro objetivo é alterar a psicologia organizacional: as crenças e normas que moldam as percepções e ações dos gestores. (BARTLETT; GHOSHAL, 1990, p. 140).

A premissa é de que a maior complexidade e heterogeneidade das multinacionais deve se refletir em capacidades cognitivas dos gestores. Essas capacidades englobam processos cognitivos que organizam a maneira como os gestores dão sentido às suas empresas e ao ambiente global; elas podem acarretar o fortalecimento ou enfraquecimento de vantagens competitivas. (CAPRONI; LENWAY; MURTHA, 1992). De fato, Ocasio (1997) argumenta que os comportamentos das firmas resultam dos focos de atenção priorizados pelos tomadores de decisões e da maneira como esses focos são canalizados e distribuídos dentro da empresa.

Levy *et al.* (2007) conectam essa perspectiva à ideia de “complexidade cognitiva”. Segundo a conceituação das autoras, esta envolve estruturas mentais específicas e, simultaneamente, o conhecimento necessário “para formar representações e compreensões complexas.” (LEVY *et al.*, 2007, p. 243).

Outra premissa que influencia o conceito de GM, sob uma perspectiva estratégica, é a de que a gestão de multinacionais envolve uma capacidade de coordenar e integrar operações distantes geograficamente e, simultaneamente, de responder a demandas locais. (PRAHALAD; DOZ, 1987; PRAHALAD, 1990). Assim, parte da “complexidade” em questão envolve as tensões e balanceamentos entre essas polaridades. Nesse cenário, o gestor de operações transnacionais deve ser capaz de: viabilizar eficiência e competitividade em nível global; conduzir flexibilidade e resposta em nível nacional.

Assim, Begley e Boyd (2003), por exemplo, defendem a ideia de que o GM em nível organizacional se expressa na forma de consistência global e resposta local. Na prática, o GM é a habilidade de aplicar critérios de desempenho organizacional que não se restringem aos pressupostos de um único país, contexto e cultura (ou seja, a definição proposta por eles é similar à de MAZNEVSKI; LANE (2004), mas expandida para o nível organizacional). Para isso, os gestores devem: pensar globalmente; pensar localmente; pensar globalmente e localmente ao mesmo tempo (é o que os referidos autores chamam de mentalidade “glocal”). Isto se desdobra em práticas gerenciais concretas, tais como a direção global aliada à delegação local.

De modo similar, os trabalhos de Kefalas (1998) e de Arora *et al.* (2004) contemplam essa polaridade, isto é, a necessidade de um equilíbrio entre integração global e resposta adaptativa local. Arora *et al.* (2004) definem GM em termos das habilidades de *conceituação* (pensar globalmente) e de *contextualização* (agir localmente).

Também nessa linha, Gupta e Govindarajan (2002) conceituam GM como a abertura para a diversidade existente nas diferentes culturas e mercados; é dar-se conta dessas diversidades. Simultaneamente, é também a capacidade de integrar e sintetizar essa diversidade. Segundo eles, o GM é base para identificar e capturar oportunidades emergentes.

A perspectiva estratégica também se desdobra em estudos empíricos. Há, por exemplo, um estudo que identificou a presença de *drivers* para o GM – principalmente experiência gerencial e características de mercado – e esta influencia o desempenho internacional das organizações. (NUMMELA; SAARENKETO; PUUMALAINEN, 2004). Esses autores encontraram relações estatisticamente significantes entre características do mercado (grau de

globalização e turbulência) e experiência gerencial internacional, com o GM. Também identificaram que empresas com maior GM têm mais parceiros e clientes internacionais e têm maior participação dos mercados externos nos seus resultados financeiros.

Arora *et al.* (2004), empregando um instrumento baseado no trabalho de Kefalas (1998) e por meio da análise dos escores obtidos pelos integrantes da amostra, identificaram que os gerentes norte-americanos tendem a pensar globalmente (têm mais habilidades de *conceituação*, segundo o modelo dos autores), do que a agir localmente, de adaptar-se ao contexto local (habilidades de *contextualização*). Também identificaram relações entre determinadas características dos respondentes (idade, ter vivido e trabalhado em outro país, ter parentes de origem externa) e o GM. Além disso, detectaram que treinamentos em gestão internacional tendem a ampliar o *global mindset* dos gestores.

Murtha, Lenway e Bagozzi (1998), por sua vez, acompanharam longitudinalmente o processo de mudança no direcionamento estratégico de uma organização (em três anos), realizando aferições das características do GM dos gestores. Os autores supracitados perceberam nesse processo, no qual a estratégia passou a ser cada vez mais global, uma ampliação nos escores de *global mindset* dos gestores. Em outras palavras, observaram que a exposição a novos contextos estratégicos, mais amplos e voltados para o ambiente internacional, se refletem em um aprendizado, em uma revisão de perspectivas, desdobrando-se na expansão do GM.

Já Haverston, Kedia e Davis (2000) analisaram empresas dos Estados Unidos com internacionalização acelerada, “*born globals*” (25% de vendas no exterior, em até 3 anos desde a fundação). O GM foi definido como “a propensão dos gestores em se engajarem em comportamentos proativos e visionários para alcançar objetivos estratégicos em mercados internacionais.” (p. 95). Eles identificaram que, nas *born globals*, os gestores têm maior GM do que gestores de empresas que apresentam uma expansão mais gradual, além de terem maior tolerância ao risco e mais experiência internacional.

Empregando uma análise de conteúdos, Levy (2005) identificou – a partir de mensagens da alta gerência para os acionistas - que há uma relação positiva entre foco no ambiente externo e grau de internacionalização. Essa autora operacionalizou o GM como *padrões de atenção*: a forma como as informações ambientais são priorizadas e processadas. Assim, detectou que os focos cognitivos dos gestores se refletem em suas ações estratégicas, na internacionalização.

De forma análoga, Bouquet, Morrisson e Birkinshaw (2003) e Bouquet (2005) caracterizam o *global mindset* como um processo de estabelecimento de focos de atenção nas estratégias globais. Esse enfoque será resgatado novamente mais à frente, ao final desta seção (referencial teórico).

2.1.3 A perspectiva multidimensional

Integra as duas perspectivas anteriores e, em alguns casos, incorpora outros atributos, como características psicológicas, habilidades e competências específicas. Rhinesmith (1992, 1995), por exemplo, propõe que os gestores globais devem desenvolver GM e que este se expressa por meio de um conjunto de características:

- ser capaz de ver o todo, ter uma visão mais ampla da realidade;
- aceitar a vida como um equilíbrio de contradições (equilibrando paradoxos);
- confiar mais em processos do que em estrutura;
- valorizar a diversidade cultural e as diferenças;
- aproveitar a mudança como oportunidade (estar confortável com a surpresa e a ambiguidade);
- buscar aprendizado contínuo. Isto se refere a um processo constante de “(...) repensar fronteiras, encontrando novos significados, mudando direções e comportamentos.” (RHINESMITH, 1992, p. 64).

Também envolve determinados atributos pessoais: conhecimento (compatível com uma visão mais ampla), capacidade conceitual (para lidar com a complexidade organizacional), flexibilidade, sensibilidade (multicultural), capacidade de julgamento/discernimento (para distinguir oportunidades de ameaças) e de reflexão (para a adaptação e aprendizado contínuo). Deve-se ressaltar, entretanto, que as colocações do autor são elaborações conceituais e teóricas, mas, como ele mesmo ressalta, não se apoiam em estudos empíricos. Na sua visão, a atuação do gestor global envolve a articulação dessas características e atributos que compõem o *global mindset* em três níveis: estratégia e estrutura (competitividade), cultura (complexidade e adaptabilidade), pessoas (times, incerteza e aprendizado).

Segundo Levy *et al.* (2007), o trabalho do autor encapsula, nesses elementos, alto nível de capacidades pessoais, basicamente cognitivas: no escaneamento do ambiente, no

processamento de informações e no balanceamento de realidades ambíguas (oportunidades versus ameaças), bem como na forma de acomodar diversidades culturais. O trabalho de Kedia e Mukherji (1999) também realça esse foco de capacidades cognitivas, explorando principalmente o reconhecimento de interconexões complexas (de *networks* globais), contribuindo para uma postura dos gestores enquanto integradores do negócio: nesse sentido, *mindset* e estratégia global permitem articular a organização global, caracterizada por especialização, interdependência e coordenação (de unidades autônomas para *global networks* integrados). Além disso, os autores inserem no GM especificidades quanto a perspectivas temporais (realçando o longo prazo) e de espaço (fronteiras fluidas e mais amplas). Também descrevem atributos pessoais: conexão emocional, capacidade de lidar com a incerteza, habilidade de balancear tensões e discernimento/compreensão.

Srinivas (1995), por sua vez, também enumera um conjunto de características individuais, tais como: curiosidade e preocupação com o contexto, aceitação da complexidade e suas contradições, consciência e sensibilidade com relação à diversidade, a busca por oportunidades em surpresas e incertezas, a crença em processos organizacionais (em vez de regulações e estruturas), foco contínuo no próprio desenvolvimento, perspectiva temporal estendida, pensamento sistêmico.

Bowen e Inkpen (2009) e Javidan *et al.* (2011), por seu turno, descrevem um modelo desenvolvido e validado pela Thunderbird School of Global Management, que integra vários dos aspectos enumerados na literatura. Nesse caso, *global mindset* engloba as seguintes dimensões (BOWEN; INKPEN, p. 244):

- **Capital intelectual:** envolve compreensão do negócio global, orientação cosmopolita e complexidade cognitiva. Desdobra-se na compreensão de aspectos ligados à cultura, história, geografia dinâmica político-econômica, etc.
- **Capital psicológico:** paixão pela diversidade, atração pela aventura e autoconfiança.
- **Capital social:** abrange capacidades interculturais e relacionais. Um alto nível de capital social significa a habilidade de demonstrar empatia e de estabelecer vínculos com pessoas de diferentes partes do mundo.

Levy *et al.* (2007) propõem uma definição-síntese para essa perspectiva multidimensional. Para as autoras, a mentalidade global é uma estrutura cognitiva complexa, que envolve:

abertura para (e articulação de) múltiplas realidades culturais e estratégicas, simultaneamente em nível global e local; também engloba a capacidade de integrar essas diversidades.

Yin, Johnson e Bao (2008), por outro lado, propõem uma abordagem multidimensional baseada nas seguintes dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais. Elas são consistentes com diferentes enfoques existentes na literatura (ver Quadro 2.1, abaixo) e foram empregadas em um estudo sobre o GM de organizações chinesas. Esse tipo de enfoque também foi utilizado em um estudo exploratório sobre as diferenças no GM de multinacionais brasileiras e de *early movers*. (REIS; FLEURY, 2010). Graças ao alinhamento com diferentes enfoques existentes na literatura, este modelo serviu como referencial inicial para a pesquisa de campo. O modo como este foi utilizado é explicitado mais à frente.

Quadro 2.1 – Dimensões do *global mindset* da firma: uma visão multidimensional

Dimensão	Operacionalização do construto	Conexões com a literatura sobre GM
Orientação global	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar comprometimento e esforço para compreender os mercados estrangeiros, incluindo clientes, competidores e a situação geral dos mercados. - Estar comprometido com investimentos (atuais e futuros) no exterior; - Desenvolver uma rede mundial de relacionamentos envolvendo fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes. 	Arora <i>et al.</i> , 2004; Bartlett e Ghoshal, 1992a; 1992b; Harveston <i>et al.</i> , 2000; Gupta e Govindarajan, 2002; Nummela <i>et al.</i> , 2005; Levy, 2005.
Conhecimento global	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer culturas, sistemas sócio-políticos, econômicos, financeiros e legais dos países em que atua. - Conhecer o mercado de atuação, em nível global. - Conhecer mercados chaves e a indústria, em uma escala global. 	Arora <i>et al.</i> , 2004; Nummela <i>et al.</i> , 2005; Perlmutter, 1969; Adler e Bartholomew, 1992; Paul (2000); Gupta e Govindarajan, 2002; Nummela <i>et al.</i> , 2004.
Habilidades globais	<ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade de trabalhar com pessoas de diferentes culturas de forma eficiente. - Ter profissionais com domínio em línguas faladas nos mercados/países em que atua. - Ter habilidade de comunicação com pessoas de outros países, empregando sistemas de informação e de telecomunicações. 	Arora <i>et al.</i> , 2004; Adler e Bartholomew, 1992; Gupta e Govindarajan, 2002; Maznevski e Lane, 2004; Nummela <i>et al.</i> , 2004; Perlmutter, 1969; Maznevski e Lane, 2004; Story, 2010.

Fonte: o autor, com base em YIN *et al.*, 2008 e outros autores.

Os níveis de análise adotados na literatura sobre GM têm variado do nível individual (o GM da pessoa e como ele influencia suas ações e escolhas em negócios internacionais) ao nível organizacional (o GM da firma e como ele influencia as suas estratégias e ações em negócios

internacionais). O nível individual geralmente envolve atributos relacionados a traços psicológicos, perfil cognitivo, atitudes, competências interculturais, e assim por diante (ex: BOWEN; INKPEN, 2009; JAVIDAN *et al.*, 2011).

O nível organizacional envolve uma visão coletiva que permite “ver o mundo como um mercado interconectado e cria a vontade de ativamente explorá-lo.” (YIN *et al.*, 2008, p. 5). Direciona os padrões de atenção e as estratégias da alta gerência (ex: LEVY, 2005) e motiva o comprometimento e a alocação de recursos (tangíveis e intangíveis) no exterior. Exemplos de componentes nesses dois níveis de análise são enumerados no Quadro 2.2, abaixo.

Quadro 2.2 - *Global mindset*: níveis de análise (exemplos de componentes)

Nível individual (pessoa) – <i>Global mindset</i>	Nível organizacional (firma) – <i>Global “mindedness”</i>
Habilidades multiculturais	Diversidade cultural dos gestores
Abertura para experiências multiculturais	Conhecimento coletivo de mercados e culturas estrangeiros
Adaptabilidade cultural	Capacidade para identificar e capturar oportunidades globais
Experiência internacional	Desenvolvimento de uma rede global de fornecedores, clientes, etc.
Complexidade cognitiva, etc.	

Fonte: o autor.

Segundo Osland *et al.* (2006), as relações entre GM em nível do indivíduo e em nível organizacional constituem um tópico que ainda necessita ser explorado. Não está no escopo do trabalho em tela sanar essa lacuna, mas é possível sugerir uma direção que contribua para a construção do conhecimento da área. Pode-se, por exemplo, empregar alguns dos enfoques multidimensionais já mencionados neste referencial teórico: a) o enfoque em nível individual de Javidan *et al.* (2011), baseado no capital psicológico, social e intelectual da pessoa; b) o enfoque em nível organizacional de Yin *et al.* (2008), que abrange a orientação global, o conhecimento global e as habilidades globais.

Observa-se que há relações entre algumas dessas dimensões, como, por exemplo, entre capital intelectual e conhecimento global (ver Figura 2.2). A primeira envolve o conhecimento das

pessoas sobre negócios globais e sobre o mundo; a segunda abrange os conhecimentos coletivos presentes na empresa, a saber: cultura, economia, mercados e indústrias, em um escopo global. De modo similar, os capitais social e psicológico referem-se a habilidades relacionais e interculturais da pessoa que se vinculam em termos de habilidades globais presentes na empresa.

Figura 2.2 – Relações entre o GM do indivíduo e o da empresa.

Fonte: o autor.

Outras dimensões apresentam, no entanto, conexões menos diretas (ver setas pontilhadas, na figura acima). É o caso da relação entre capital intelectual e as habilidades globais da firma: o capital intelectual contribui com as habilidades globais da empresa, mas é insuficiente por requerer aspectos comportamentais, interpessoais e sociais presentes nos capitais psicológico e social.

É também o caso da relação entre capital intelectual e orientação global, uma vez que conhecimentos individuais não irão, necessariamente, reverter-se em uma orientação para negócios globais. A construção da orientação global envolve uma postura estratégica da

empresa com relação ao mundo e, conforme a visão da perspectiva cognitiva em estratégia², ela pode ser influenciada por fatores individuais (NARAYANAN *et al.*, 2011), tais como o capital intelectual. Entretanto, ela também depende de processos coletivos, tais como: *scanning* (escaneamento do ambiente), *sensemaking*, “vendas” internas (de ideias e de pontos de vista) e a tomada de decisão do corpo diretivo da empresa. (CAPRONI *et al.*, 1992; BUYL *et al.*, 2011; NARAYANAN *et al.*, 2011).

Além disso, a transposição de habilidades e conhecimentos individuais para coletivos requer intensa interação e troca entre as pessoas (BITENCOURT; BONOTTO, 2010), bem como o compartilhamento de bases de conhecimento. (BOREHAM, 2004). Com base nessas considerações, nota-se que as dimensões do GM individual, por si só, não são suficientes para a configuração do GM da empresa. A somatória de GMs individuais não garante, necessariamente, o nível de GM da empresa.

De fato, o esquema apresentado na Figura 2.2, acima, sugere que determinados fatores medem a transposição do GM individual para o GM da empresa; por exemplo: interação, *scanning*, *sense-making*, bases de conhecimento compartilhadas. Esses elementos poderiam contribuir com o desenvolvimento do pensamento coletivo e dos conhecimentos e habilidades requeridos para compreender os mercados como estando interligados e para ativamente explorá-los. (YIN *et al.*, 2008). Entretanto, como antes mencionado, trata-se de um campo que foge ao escopo deste trabalho e que ainda necessita ser refinado em outros estudos.

2.1.4 GM e multinacionais brasileiras

Como antes aludido, o ambiente no qual as empresas brasileiras se desenvolveram e operaram até os anos 1990 foi caracterizado por um grande mercado interno, protegido e altamente influenciado pelo governo. (FLEURY; FLEURY, 2008). No caso das empresas nacionais, isso contribuiu para que se criasse certo provincianismo e etnocentrismo: empreendedores dependentes de instituições locais, evitando riscos e altamente direcionadas para dentro do

² Conforme mencionado anteriormente, esse tipo de enfoque tem influenciado trabalhos sobre GM. (CAPRONI *et al.*, 1992; LEVY, 2005; LEVY *et al.*, 2007).

país, tornaram-se altamente distanciadas do cenário internacional. De fato, tem-se afirmado que os gestores brasileiros ainda necessitam desenvolver o seu *global mindset* (TANURE *et al.*, 2009) e que as empresas brasileiras ainda veem o mundo segundo uma “perspectiva brasileira”. (CYRINO; BARCELLOS, 2006). Além disso, muitos executivos, proprietários e conselheiros têm pouca experiência internacional.

Realmente, o ambiente histórico e institucional dos países emergentes parece moldar a forma como o GM se constitui. Yin, Johnson e Bao (2008) encontraram, em empresas chinesas, também emergentes, um baixo grau de GM. Ao relacionar esse resultado às características do país, os autores verificaram que apesar de sua progressiva presença na economia global nas últimas duas décadas, boa parte do seu crescimento econômico é direcionada ao mercado interno. Constataram, além disso, que a maioria das empresas tem operado, há anos, de acordo com os planos do regime comunista e ainda tem pouca experiência nos mercados internacionais.

As empresas da América Latina, no entanto, experimentaram um processo distinto. Houve um longo período de fechamento, mas, com a abertura da economia, exposição internacional recente de empresas e gestores, participação no Mercosul (FLEURY *et al.*, 2010a), entre outros aspectos, é razoável esperar que já estejam em andamento avanços no campo do *mindset* internacional. De fato, Nummela *et al.* (2004) enfatizam que exposições desse tipo (experiências internacionais dos gestores e a emergência em mercados mais globalizados) alavancam o nível de GM. Na verdade, trabalhos recentes têm sugerido que as multinacionais brasileiras têm desenvolvido competências para negócios internacionais, por meio de sua exposição internacional. (CYRINO *et al.*, 2010; FLEURY *et al.*, 2010b). Isto também ocorre com pequenas e médias empresas. (FLORIANI, 2010). Assim, parece razoável esperar que, ao menos entre as empresas mais internacionalizadas, o nível de GM das empresas brasileiras se encontre em um processo de desenvolvimento.

2.2 Cultura e negócios internacionais

A teoria sobre cultura organizacional apoia-se em referências provenientes de diversas áreas: antropologia, sociologia, psicologia e ciências políticas. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), essas influências podem ser organizadas em torno de dois blocos: 1) a cultura organizacional como um sistema sócio cultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização (engloba, por exemplo, a perspectiva de HOFSTEDE (1991), discutida adiante); 2) a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que essa não representa meramente uma rede de padrões de comportamentos, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos (analisando-a como localizada na “mente” dos membros da cultura ou nos produtos de significados ou símbolos compartilhados).

Por outro lado, um ponto que tem polarizado os debates sobre cultura organizacional (FLEURY, 2009) é o que considera as diferenças entre os enfoques que entendem a cultura como algo que a empresa “tem” e aqueles que a interpretam como algo que a empresa “é”. De fato, Smircich (1983) organiza os enfoques sobre cultura organizacional em torno de duas perspectivas. Na primeira, considera-se a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade (algo que a empresa “tem”). Nesse contexto, as ações organizacionais são consequências de valores e crenças compartilhados pelos integrantes da organização. Na segunda categoria, a cultura é considerada uma construção social da realidade. Isto significa que as ações e eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade (algo que a empresa “é”). Neste caso, as percepções e interpretações coletivas sobre os acontecimentos dão significado e sentido às expressões da cultura.

Além disso, as definições de cultura são múltiplas. Pettigrew (1979), por exemplo, caracteriza cultura como um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo em um momento específico. Sua definição remete à visão da organização como um sistema contínuo que possui passado, presente e futuro. Nesta perspectiva, os indivíduos moldam a cultura, mas também são moldados por ela. Shrivastava (1985) entende cultura como um conjunto de produtos concretos - tais como mitos, hierarquias de valores e normas de comportamento - por meio dos quais o sistema social é estabilizado e mantido. Já Hofstede

propôs a seguinte definição: “cultura é a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas ante outro.” (HOFSTEDE, 1991 p. 19).

Schein (1992), por sua vez, caracteriza a cultura organizacional em três níveis: a) *artefatos*, entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis; b) *valores*, que são as estratégias, objetivos e filosofias; e c) *pressupostos*, que se referem às crenças, percepções e pensamentos, muitas vezes inconscientes; são mais difíceis de serem identificados e compreendidos. Para ele, a cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos desenvolvido por um grupo; deve-se à aprendizagem associada às necessidades de adaptação ao ambiente externo e integração interna. Tais pressupostos são validados e repassados de geração para geração, como a maneira correta de perceber e interpretar o ambiente. (SCHEIN, 1992). Os pressupostos culturais podem ser de três tipos: os que dizem respeito ao relacionamento da organização com o meio ou ambiente em que atua; os que se relacionam à integração interna da organização; e os que se referem a noções de tempo, espaço e linguagem.

O que é interessante observar é que culturas nacionais apresentam especificidades quanto aos pressupostos que direcionam os valores, artefatos e comportamentos. No concernente a esse ponto, o trabalho de Schein indica uma conexão entre “cultura organizacional” e “cultura nacional”. Hofstede (1991), de modo similar, explica que cada pessoa acomoda diferentes camadas de cultura, que se traduzem em suas ações: cultura nacional, regional (étnica, religiosa, linguística), de gênero, geracional, relativa à classe social, organizacional, departamental. De modo análogo, culturas organizacionais incorporam elementos de cultura nacional, ainda que considerada uma mesma multinacional. (HOFSTEDE, 1991). Por outro lado, estudos sobre cultura e, mais especificamente, sobre cultura em negócios internacionais, podem focar algum desses estratos ou níveis de análise: do individual ao organizacional (tal como no caso de mentalidade global). (GOULD; GREIN, 2009; LEUNG *et al.*, 2011). Além disso, cultura tem sido tratada, em pesquisas, como variável com efeito principal ou como variável moderadora. (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006; TSUI; NIFADKAR; OU, 2007).

No caso de negócios internacionais, um número amplo de temas relacionados à cultura tem sido explorados, como, por exemplo:

- 1) Especificidades dos estilos de gestores provenientes de diferentes culturas (ABRAMSON; KEATING; LANE, 1996; CHATTERJEE; PEARSON, 2000), influência da cultura no comportamento gerencial (SMITH; PETERSON; SCHWARTZ, 2002; FU *et al.*, 2004) e questões relacionadas à expatriação, tais como a criação de redes pelo expatriado em outros países (MANEV; STEVENSON, 2001) e o seu processo de adaptação em outras culturas (LIOUVILLE; NANOPOULOS, 1996; CALIGIURI, 2000; SELMER, 2002).
- 2) Características e habilidades requeridas dos profissionais, para atuarem em outras culturas. No que diz respeito a lideranças (ADLER; BARTHOLOMEW, 1992; AGARWAL; DECARLO; VYAS, 1999) e a como desenvolver tais habilidades (JUSTIN, 2010). Os aprendizados de grupos e times para atuarem em ambientes multiculturais (BARTHOLOMEW; ADLER, 1996) e atitudes com relação ao trabalho, em consequência de cultura de procedência (BOCHNER; HESKETH, 1994).
- 3) Tópicos ligados às relações interpessoais envolvendo diferentes culturas. Isto engloba aspectos como negociação intercultural (ADAIR; OKUMURA; BRETT, 2001) e barganha (BUCHAN; CROSON; JOHNSON, 2004). Pode-se também mencionar nesse campo os estudos que analisam impactos da cultura sobre a confiança (VAN DYNE, 2000) e cooperação (CHATMAN; BARSADÉ, 1995), bem como o impacto da cultura em aspectos relacionados à atuação e desempenho de times (WATSON; KUMAR; MICHAELSON, 1993).
- 4) Implicações de diferenças culturais sobre práticas organizacionais (LAU; NGO, 2001) e sobre a gestão internacional de recursos humanos (SCHULER; ROGOVSKY, 1998; MONEY; GRAHAM, 1999).
- 5) Implicações de diferenças culturais - entre países de origem e países onde ocorrem investimentos - no processo de internacionalização. Uma boa parte destes estudos é influenciada por pressupostos da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), em especial no que diz respeito à distância psíquica, muitas vezes analisada sob a forma de “distância cultural” (TANURE *et al.*, 2009). Uma boa parte desses estudos emprega indicadores de distância cultural (KOGUT; SINGH, 1988), que têm como ponto de partida as dimensões de cultura de Hofstede (2005). Assim, há pesquisas

sobre como essas dimensões se relacionam à escolha de mercados e ao modo de entrada de empresas (BROUTHERS; BROUTHERS, 2001; CYRINO *et al.*, 2010; MULOK; AINUDDIN, 2010), inclusive em serviços de *outsourcing* (LIU; FEILS; SCHOLNICK, 2011). Questões sobre medidas da distância psíquica (DOW; KARUNARATNA, 2006) e distância psíquica e desempenho (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008) também estão relacionadas a este conjunto de estudos. Exemplos recentes sobre expansão de multinacionais de países emergentes também tem utilizado esses enfoques. (CUERVO-CAZURRA, 2007; FLEURY; FLEURY; REIS, 2010).

- 6) Relações entre cultura e a transferência de conhecimento em multinacionais (BHAGAT; KEDIA; HARVESTON; TRIANDIS, 2002), entre outros tópicos.

Alguns autores têm chamado a atenção para o fato de que um grande número de trabalhos em negócios internacionais (que abordam o tema da cultura) dá destaque a questões relacionadas especificamente à “cultura nacional” (LEUNG *et al.*, 2005; GOULD; GREIN, 2009). Além disso, predominam pesquisas que empregam as dimensões de Hofstede (LEUNG *et al.*, 2005; MINKOV; HOFSTEDE, 2011) - inclusive indiretamente, como nos indicadores de distância cultural e distância psíquica -, embora existam outras dimensões de análise da cultura; por exemplo: as dimensões de cultura de Schwartz (1999) e de Trompenaars e Hampden-Turner (2005). O Quadro 2.3, a seguir, exemplifica as dimensões de cultura propostas por diferentes autores.

Quadro 2.3 - Exemplos de dimensões da cultura adotadas por diferentes autores

Hofstede (1991)	Schwartz (1999):	Smith <i>et al.</i> (1996):	Trompenaars e Hampden-Turner (2005):
Distância do poder	Conservadorismo	Comprometimento	Universalismo/Particularismo
Controle de incertezas	Autonomia intelectual	igualitário/conservadorismo gerencial	Específicas/ Difusas
Individualismo/coletivismo	Autonomia afetiva	Envolvimento	Realização/Atribuição
Masculinidade/feminilidade	Hierarquia	utilitarista/ leal dos gestores	Individualismo/Comunitarismo
	Igualitarismo		Emocional/Neutra
	Maestria		Orientação de tempo
	Harmonia		Orientação sobre a natureza

Fonte: elaborado pelo autor, com base na literatura.

A validade de determinadas dimensões do modelo de Hofstede tem sido alvo de questionamentos (LEUNG *et al.*, 2005) e o tipo de enfoque dado à cultura tem sido criticado como simplista, estanque (não considera mudanças na cultura), e pouco representativo da realidade de sub-regiões nacionais. (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006). Apesar das críticas, o modelo tem sido empregado graças à sua clareza, simplicidade e potencial de ressonância com praticantes e gestores. (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006). Além disso, a adoção de um modelo bastante presente na literatura permite o diálogo entre diferentes estudos.

De fato, o modelo de Hofstede tem grande influência em estudos sobre cultura em diferentes áreas (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006; TSUI; NIFADKAR; OU, 2007; TARAS *et al.*, 2010), inclusive em gestão, negócios internacionais, bem como em artigos sobre cultura em organizações brasileiras. (URDAN; URDAN, 2001; BARROS; PRATES, 1996).

2.2.1 As dimensões da cultura de Hofstede: visão geral

Os trabalhos de Hofstede se inspiraram, inicialmente, em suas observações sobre diferenças culturais nas subsidiárias da IBM; ele identificou diferenças significativas, nas unidades, relacionadas a características da cultura nacional. Os dados tiveram como base 116.000 questionários de um *survey* realizado em quarenta países, entre 1967 e 1973.

A análise dos dados resultou em um modelo de quatro dimensões da cultura nacional (HOFSTEDE, 1984), conforme Quadro 2.3, acima. O seu argumento era de que diferenças nacionais em termos de valores, crenças e comportamentos poderiam ser explicadas, estatística e conceitualmente, por essas dimensões. (MINKOV; HOFSTEDE, 2011). Embora tais dimensões estivessem, em sua concepção, correlacionadas a diferenças entre países, elas têm sido empregadas também em análises em nível individual e organizacional. (KIRMAN; LOWE; GIBSON, 2006). De fato, a análise de Taras *et al.* (2010) indicou que essas dimensões podem ser igualmente utilizadas como preditoras em nível individual. Ademais, apesar de englobar quatro dimensões (posteriormente estendidas para cinco), há uma grande concentração de estudos que focalizam apenas alguma delas. (TSUI *et al.*, 2007). Com base em Hofstede (1984), as quatro dimensões podem ser caracterizadas como segue:

- Individualismo-coletivismo: vincula-se ao relacionamento com o indivíduo e o grupo. É “o grau em que as pessoas de um país preferem agir como indivíduos a membros de um grupo.” (HOFSTEDE, 1994, p. 6). No contexto do individualismo, as pessoas estão inclinadas a “cuidarem mais de si mesmas e dos seus familiares”; no coletivismo, (...) “a pessoa distingue entre quem faz parte e quem é externo ao grupo; ela espera ser cuidada pelo grupo e, em troca, ela sente que deve total lealdade a ele.” (HOFSTEDE, 1980, p. 45).
- Distância do poder: definida como “o quanto uma sociedade aceita o fato de que o poder em instituições e organizações é desigualmente distribuído” (HOFSTEDE, 1980, p. 45) desigualdade social, incluindo o relacionamento com autoridade; neste, a maior distância do poder implica o fato de os gestores não envolverem os subordinados nas decisões. (HOFSTEDE, 2001). Contrapõe os focos na igualdade ou na iniquidade em relação ao poder.
- Controle de incertezas: refere-se ao “quanto uma sociedade se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas e tenta evitar essas situações, fornecendo grande estabilidade na carreira, estabelecendo regras formais, não tolerando ideias e comportamentos desviantes, e acreditando em verdades absolutas e nas realizações por meio da expertise.” (HOFSTEDE, 1980, p. 45). Não se trata de evitar o risco, mas de preferir regras claras e bem definidas.
- Masculinidade-feminilidade: envolve as implicações emocionais e sociais de se ter nascido menino ou menina. (HOFSTEDE, 1991). Masculinidade é definida como “o quanto os valores dominantes na sociedade são ‘masculinos’ – ou seja, assertividade, aquisição de dinheiro e objetos materiais, não cuidando dos outros, da qualidade de vida e das pessoas.” (HOFSTEDE, 1980). Contrapõe o foco no sucesso material ou na preocupação com os outros. Feminilidade é definida como o quanto os valores dominantes são ‘femininos’, ou seja, envolve atmosfera amistosa, segurança na carreira, condições físicas adequadas, ambiente cooperativo. (HOFSTEDE, 2001).

Uma quinta dimensão foi desenvolvida anos mais tarde (HOFSTEDE; BOND, 1988): o dinamismo confuciano, ou orientação para o longo prazo/curto prazo. Orientação para o longo

prazo reflete valores orientados para o futuro (tal como persistência); orientação para o curto prazo envolve valores orientados para o presente e passado (tal como o respeito às tradições e regras sociais). Conforme Taras *et al.* (2007), ainda há carência de estudos empíricos relacionados a esta quinta dimensão.

Posteriormente, Hofstede (2001) publicou uma versão atualizada de seu trabalho inicial, revisando um grande número de publicações em torno de suas dimensões. Mais recentemente ainda, produziu uma nova edição de “Software of the Mind” contando com a coautoria de seu filho mais velho. (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005). Resultados para o Brasil figuraram em seus trabalhos mais recentes. Entre 2000 e 2001, três *surveys* empregando suas dimensões analisaram diferenças culturais entre estados brasileiros (HOFSTEDE *et al.*, 2010) (comentadas mais à frente).

2.2.2 Cultura e empresas brasileiras

No contexto deste trabalho é interessante lançar luz sobre o que se tem examinado a respeito da cultura em empresas nacionais. Como o objetivo da tese é analisar influências da cultura (e do GM) na gestão de subsidiárias, a identificação de características culturais das empresas brasileiras e, em especial, das empresas que estão se internacionalizando, é um ponto de partida para as análises apresentadas mais adiante (embora o escopo desta tese não envolva especificamente a identificação dessas características). Assim, o que se pode dizer sobre a cultura das multinacionais brasileiras? Estas apresentam características singulares?

2.2.2.1 O estilo brasileiro de gestão

Há um grande número de trabalhos cujo enfoque são as especificidades da cultura nacional e os seus desdobramentos na gestão de empresas brasileiras. Primeiramente, é importante resgatar as conclusões de Hofstede (1991; 2001; e HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005), que destacam que a distância do poder, no Brasil, é alta; esta é a dimensão que apresenta índices mais elevados. Tal resultado expressa tendência à centralização, postura de expectativa dos

subordinados (que apresentam menor propensão a questionar seus superiores); as pessoas têm os seus papéis e objetivos bem definidos.

Também é alto, no Brasil, o controle de incertezas (é alta a tendência a tentar controlar a incerteza), indicando que situações muito incertas e ambíguas podem gerar grande desconforto à tomada de decisão; nas organizações, isto pode relevar-se por meio do estabelecimento de regras, normas e procedimentos preestabelecidos. Igualmente elevada é a orientação para o longo prazo (o país é orientado para alcançar recompensas futuras).

Por outro lado, o individualismo é baixo, reforçando a importância das relações sociais para o brasileiro. Nesse cenário, “tempo de casa” e acesso a grupos privilegiados, ou contatos familiares, podem ser mais decisivos para o avanço profissional do que aspectos como competências e resultados. Já a dimensão masculinidade encontra-se, no Brasil, em posição intermediária.

Outros trabalhos, realizados no Brasil, também têm tratado de contribuir com essa caracterização, introduzindo ingredientes complementares. De fato, a literatura tem discutido as características singulares da “gestão à brasileira”, associando-a quase que exclusivamente a determinados traços da cultura nacional. Esses traços têm raízes em períodos iniciais da história do País, no próprio modelo de colonização empregado pelos portugueses, caracterizado pelo controle hierárquico, exploração de riquezas naturais, desenvolvimento da monocultura canavieira, regime escravocrata, entre outros (CALDAS, 2006); um modelo bastante distinto daquele adotado por ingleses e espanhóis.

A influência dos elementos sociais aí introduzidos sobre a formação de uma sociedade brasileira rural e agrícola e, posteriormente, urbana e industrial (e os reflexos desse processo sobre as organizações) tem sido discutida por diferentes autores. (BARROS; PRATES, 1996; CALDAS, 2006).

Nos anos 1990, muitos trabalhos deram conta de enumerar características típicas da cultura brasileira que influenciam as organizações. Barros e Prates (1996) indicaram características como formalismo, flexibilidade, a importância do vínculo social e da lealdade; também ressaltaram a tendência dos subordinados, diante da alta concentração do poder, de assumirem uma postura de expectativa.

Aidar, Brizola, Motta e Wood Jr. (1995) examinaram como a cultura nacional se relaciona com valores e formas de gestão presentes nas empresas; eles destacaram as dimensões distância do poder, individualismo e controle da incerteza. Freitas (1997), por sua vez, mencionou outras características da “gestão à brasileira”: hierarquização, personalismo, malandragem (flexibilidade, adaptabilidade, “jeitinho” nas relações), sensualismo (gosto pelo prazer nas relações), perfil aventureiro (mais sonhador e menos disciplinado).

Motta e Alcadipani (1999), por fim, explicitaram o papel do “jeitinho brasileiro” nas relações, garimpando as suas origens na formação histórico-social do Brasil. Assim, com base a literatura, pode-se apontar alguns traços culturais gerais que tendem a influenciar a gestão de empresas brasileiras; são eles:

- Valorização do poder e da hierarquia; tendência à centralização das decisões.
- Grande importância das relações pessoais; estas muitas vezes se impõem sobre sistemas e processos.
- Desenvolvimento e utilização de mecanismos de controle e de redução de incertezas.
- Tendência a uma postura de observação e expectativa, na relação com o mercado. Baixa ênfase em estratégias de longo prazo e preferência pela formulação de estratégias defensivas.
- Flexibilidade: busca por soluções reativas e adaptativas (soluções para o curto prazo) e presença de respostas criativas e inovadoras.
- Abertura para o novo; interesse e admiração por práticas de gestão importadas de outros países. (CALDAS; WOOD JR., 1998).

Mais recentemente, características de cultura nacional têm sido comparadas com as de outros países (TANURE, 2005) e, também, os efeitos da cultura nacional sobre processos de fusões e aquisições. (TANURE *et al.*, 2009). Um artigo recente também apresentou os resultados de pesquisas realizadas no Brasil entre 2000 e 2001 (HOFSTEDE *et al.*, 2010), indicando que, embora o país como um todo apresente características gerais próprias, há especificidades regionais. Tal estudo baseou-se em três estudos independentes, realizados no País, naquele período. Os resultados anteriores de Hofstede foram apenas parcialmente confirmados (somente individualismo-coletivismo foi claramente replicado). Na verdade, emergiram diferenças em termos de traços culturais nas regiões administrativas do País. (Ver, por exemplo, HOFSTEDE *et al.*, 2010, p. 347):

- O sul, mais europeu, é mais hierárquico, menos formal, mais individualista e mais masculino (orientado para a realização).
- Sudeste e Brasília, urbanos, industriais, etnicamente diversos, é menos masculino e mais orientado para o curto prazo.
- O centro-oeste, mais rural é menos formal.
- O nordeste, afro-brasileiro, tropical e com tradição colonial, região mais pobre, é menos hierárquico, mais formal, menos masculino (em termos de cuidar dos outros).
- O norte é mais informal, coletivista e bastante masculino (em termos de assertividade).

Esse resultado é interessante por ressaltar a diversidade que caracteriza o Brasil e como a cultura nacional pode se desdobrar em especificidades regionais. Ademais, ela é mutável e regiões como o sul e sudeste, bem como vários grandes centros, apresentam traços de anglo-saxonização. (CALDAS, 2006). É interessante observar que muitas empresas internacionalizadas partiram justamente dessas regiões com forte influência europeia (FLEURY: FLEURY, 2011), o que muito provavelmente se reflete na forma como operam os seus negócios.

Entretanto, de que maneira estas características nacionais e do estilo de gestão brasileiro têm respondido à internacionalização das empresas? Como têm influenciado a gestão de operações no exterior?

2.2.2.2 O estilo brasileiro e a exposição internacional

Uma sucessão de acontecimentos tem estimulado, ao longo do tempo, mudanças nesse estilo gerencial (CHU; WOOD, 2008): a entrada de modelos de gestão (norte-americanos, europeus e japoneses); a proliferação de fusões e aquisições, nos anos 1980 e 1990, acarretando contatos interculturais frequentes com empresas estrangeiras; a intensificação da entrada de expatriados estrangeiros; a criação de programas MBA como forma de introdução de valores, concepções e de modelos de gestão; a participação crescente em *global networks*.

Algumas acomodações têm sido notadas, em virtude dessas influências (CHU; WOOD, 2008): importância crescente de práticas de planejamento, foco em resultados, tendência à

valorização de sistemas e processos, adoção de postura mais crítica e cuidadosa ante modelos estrangeiros. Em termos de “estilo à brasileira”, há um quadro híbrido, que integra características das eras pré e pós-globalização. Como esse estilo híbrido tem, entretanto, influenciado a gestão de subsidiárias no exterior?

England (1983), comparando os estilos de gestão norte-americanos e japonês, argumenta que algumas culturas transferem intensamente seus valores e características para as subsidiárias. Esse mecanismo de “transferência da cultura” envolve, sobretudo, práticas de gestão de pessoas (seleção, treinamento, políticas de expatriação, etc.). No caso de empresas brasileiras, tal transferência pode ser propositada e alinhada aos objetivos estratégicos, como no caso da Natura. (TANURE; DUARTE, 2005). Mas, excluídas as grandes multinacionais brasileiras, nem sempre as práticas de gestão de pessoas estão suficientemente alinhadas ao processo de internacionalização (MURITIBA, 2009; BARRETO; NOGUEIRA, 2010); há empresas que adotam, nas subsidiárias, práticas que basicamente reproduzem o que ocorre na matriz e aos poucos se adaptam à realidade local.

A pesquisa realizada por Bertoia (2010), por outro lado, evidenciou que características típicas da cultura brasileira podem ser encontradas em subsidiárias, principalmente as que se referem à distância do poder, hierarquia e centralização. Segundo os resultados do estudo, esses fatores culturais podem, entretanto, dificultar o processo de transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária. Elementos relacionados à cultura da matriz são transmitidos para as subsidiárias por meio de práticas de gestão de pessoas, contatos constantes com as unidades e, principalmente, por meio da expatriação.

2.3 Competências nas subsidiárias

A pesquisa sobre subsidiárias tem sido um campo prolífico e em evolução. (BIRKINSHAW; 2001; PATERSON; BROCK, 2002). Mais recentemente, com a internacionalização de empresas brasileiras, estudos têm examinado as subsidiárias nacionais. (OLIVEIRA JR, 2009; BORINI; FLEURY; FLEURY, 2010).

Os possíveis *designs* que caracterizam a malha de unidades que compõem uma multinacional foram elaborados no clássico trabalho de Bartlett e Ghoshal (1992b), que delineou as diferentes estratégias/estruturas adotadas pelas multinacionais: internacional, multidoméstica, global, transnacional (ver Quadro 2.4, a seguir). Para os autores, multinacionais são organizações que têm investimentos e operações no exterior; estas são gerenciadas, envolvendo a coordenação mais ou menos balanceada de integração global e capacidade de resposta local (vale notar que essa concepção orientou um conjunto de concepções sobre mentalidade global, como mencionado anteriormente). Nohria e Ghoshal (1997), por sua vez, exploraram a ideia de que as multinacionais estruturam e coordenam redes diferenciadas de subsidiárias.

Quadro 2.4 – Tipos de organizações multinacionais e principais características

Organização	Internacional	Multidoméstica	Global	Transnacional
Como são configurados ativos e recursos	Competências básicas centralizadas e outras descentralizadas	Descentralizada e autossuficiente em âmbito nacional	Centralizada em escala global: gostos são mais similares que diferentes	Dispersa, interdependente e especializada
Quais são os papéis das subsidiárias	Dar suporte às competências da matriz	Sentir e explorar oportunidades locais	Criar e produzir produtos em escala global	Diferentes contribuições das unidades nacionais para operações integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Desenvolvido no centro e transferido para o exterior	Desenvolvido e mantido em cada unidade	Desenvolvido e mantido no centro – padronização	Desenvolvido em conjunto e compartilhado mundialmente

Fonte: BARTLETT; GHOSHAL, 1992b.

Birkinshaw (2001) comenta que as correntes iniciais dos estudos sobre gestão das subsidiárias são: as que focam em questões de estratégia-estrutura, as que focalizam as relações matriz-

subsidiária, as que examinam os processos das multinacionais, aquelas que investigam os papéis das subsidiárias. Mais recentemente, as pesquisas têm gravitado em torno dos seguintes tópicos: papéis especializados das subsidiárias nas multinacionais, a evolução dos papéis das unidades com o tempo, fluxos de informações entre as subsidiárias e redes internas e externas, novas perspectivas sobre as relações matriz/subsidiárias.

2.3.1 Competências: visão geral

Compreender o percurso do conceito de competências requer o exame dos pressupostos ancorados na *visão baseada nos recursos da firma* (RBV). A RBV apresenta o argumento de que os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas de determinado setor. O acesso privilegiado a determinados recursos, por uma empresa, e a dificuldade para acessá-los, por outras, possibilita que se estabeleçam vantagens competitivas, nas detentoras de recursos que os concorrentes não podem obter. (BARNEY, 2001). Na perspectiva de Birkinshaw e Fey (2001), a RBV começa com uma análise dos recursos internos e capacidades da empresa e, sob certas condições, esses recursos podem ser a base de vantagem competitiva. Caracteriza-se,

ainda, pela capacidade de implementar recursos, geralmente em combinação, utilizando processos organizacionais, com vistas a alcançar um efeito desejado final. Por recursos, pode-se entender “(...) coisas materiais que uma firma compra, arrenda ou produz para si mesma, bem como as pessoas nela engajadas e que se tornam parte efetiva da firma.” (PENROSE, 2006, p. 119). Collis (1991) amplifica essa definição colocando que os recursos da empresa podem ser tanto tangíveis (propriedades, estoques, etc.) como intangíveis (cultura, conhecimento, etc.), além de envolver “capacidades organizacionais” (habilidades organizacionais que articulam ativos tangíveis e intangíveis, rotinas, processos e cultura).

Do mesmo modo, para Barney (1991), recursos envolvem vários elementos, como, por exemplo: propriedades, atributos da empresa, processos, conhecimentos e assim por diante. Para serem fonte de vantagem competitiva, eles devem: ter potencial para a criação de valor, ser raros entre os competidores da empresa (atuais e potenciais), ser difíceis de imitar e difíceis de substituir. (BARNEY, 2001). Tal consideração é consistente com visões anteriores, como as de Dierickx e Cool (1989) e Grant (1991).

Os enfoques que consideram a gestão de competências organizacionais estão enraizados em pressupostos da RBV. As competências da organização geram vantagem competitiva quando “estão apoiadas em recursos importantes; ou na coordenação superior de muitos recursos; ou, ainda, “na coordenação específica de recursos não necessariamente raros, mas que criam competências difíceis de imitar.” (BORINI *et al.*, 2007, p. 163).

Competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995), por outro lado, referem-se ao *know how* que uma empresa desenvolve e que permite a sua diferenciação no mercado e no relacionamento com os consumidores. De modo análogo ao parágrafo anterior, envolve a forma como os recursos são articulados e coordenados, para que se obtenha competitividade. Elas têm determinados atributos: podem maximizar o valor percebido pelo cliente, são de difícil imitação e possibilitam que a empresa entre em novos mercados. Fleury e Oliveira Jr. (2001), por outro lado, ressaltam que competências essenciais envolvem conhecimentos tácitos e coletivos.

Competências essenciais não são, entretanto, sinônimos de competências organizacionais. (BORINI, 2008). De fato, Hamel e Prahalad (1995) citam outros tipos de competências: as que são necessárias para a manutenção e sobrevivência da empresa e as que viabilizam inovações incrementais. Competências organizacionais envolvem a articulação e coordenação de recursos (MILLS *et al.* 2002); a organização pode ser compreendida como uma “arquitetura” de competências. Mills *et al.* (2002) também diferenciam recursos de competências; estas são uma habilidade para fazer alguma coisa. As competências são conjuntos de recursos que a empresa tem (ainda que por um tempo limitado). Eventualmente estão distribuídas pelo mundo, nas unidades da empresa e em suas interações.

A partir de ampla revisão da literatura, Fleury e Fleury (2011) propõem que os componentes das competências organizacionais são os seguintes:

Quadro 2.5 – Componentes das competências organizacionais de uma empresa

Grupos	Competências:	Consiste em:
Modelo de negócio	Competência de planejamento	Estabelecer e implementar estratégias de negócios
	Competência de organização	Desenhar e implementar sistemas de gestão
Operações	Competência de produção	Produzir bens e serviços
	Competência tecnológica	Adicionar valor aos produtos (bens e serviços) e processos
	Competência comercial	Entregar bens e serviços
Suporte	Competências de gestão de recursos humanos	Atrair, desenvolver e recompensar pessoas
	Competência financeira	Obter, alocar e gerir recursos financeiros
Relações com o Mercado	Competência de gestão do relacionamento com o consumidor	Levar a organização para perto de seus consumidores.
	Competência de gestão da cadeia de suprimentos	Selecionar, desenvolver e gerenciar uma rede de fornecedores

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2011.

As competências não são estanques (FLEURY; FLEURY, 2004), elas estão sujeitas às mudanças provocadas pelo ambiente de negócios e competitivo; ademais, estão sujeitas a processos de aprendizagem organizacional mais ou menos estruturados. Esse processo de aquisição e desenvolvimento contínuo de competências é importante para a competitividade da organização.

Teece, Pisano, Shuen (1997) comentaram, ademais, que as empresas devem desenvolver mecanismos que lhes permitam atualizar e desenvolver, sistematicamente, suas competências: “capacidades dinâmicas”. (TEECE *et al.*, 1997, EISENHARDT; MARTIN, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002, AUGIER; TEECE, 2007). As capacidades dinâmicas representam a habilidade de a firma sentir e dimensionar oportunidades e de responder a elas. (JANTUNEN *et al.*, 2005). Envolvem padrões aprendidos e estabelecidos de atividade coletiva, em torno das rotinas organizacionais; nesse processo de aprendizagem envolve vários mecanismos: acúmulo de experiências, articulação do conhecimento, codificação do conhecimento. (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340). Vão além, portanto, do acúmulo de conhecimento tácito pela firma, envolvendo iniciativas deliberadas. Esse é um ponto muito importante, a ser resgatado mais à frente: o fato de que capacidades dinâmicas englobam procedimentos sistemáticos para a renovação e desenvolvimento de competências.

Zhou e Li (2007), por sua vez, detalham o conceito de capacidades dinâmicas, destacando a ideia de “capacidades adaptativas” como um componente central das capacidades dinâmicas.

Trata-se da capacidade de adaptar-se com eficácia a ambientes em mudança ou a novos ambientes e mercados. Dessa forma, introduz-se um componente no qual a organização, ativa e deliberadamente, busca adaptar as suas competências a novos contextos, como, por exemplo, ao operar em um novo mercado ou país. Esses autores ressaltam que, para empresas provenientes de economias emergentes, a acelerada mudança nos mercados, bem como ambientes novos, exigem que estas desenvolvam capacidades que lhes permitam se adaptar sistematicamente.

2.3.2 Competências no contexto das subsidiárias das multinacionais

Uma contribuição importante para este tema refere-se à gestão estratégica das multinacionais. Conforme apresentado no Quadro 2.4, as multinacionais podem ser divididas em organizações internacionais, multidomésticas, globais e transnacionais. (BARTLETT; GHOSHAL, 1992b). Nas internacionais, o conhecimento é desenvolvido na matriz, as competências básicas são centralizadas e as competências das subsidiárias são desenvolvidas apenas para que possam dar suporte às competências da matriz. As multidomésticas desfrutam de maior autonomia e apresentam maior nível local; embora detenham competências vindas da matriz, adaptam-se às condições do mercado em que se localizam e, por isso, têm competências específicas nas subsidiárias (e não há um fluxo sistemático de transferências internas). Na global, em que há centralização em escala global, há maior transferência de competências no sentido da matriz para as subsidiárias; o desenvolvimento de competências ocorre principalmente na matriz. Nas transacionais, as subsidiárias apresentam diferentes contribuições e atuam de maneira integrada, sendo que o desenvolvimento de competências envolve as subsidiárias mais ativamente; neste caso, as competências das empresas estão disseminadas pelas unidades e podem ser transferidas entre matriz e subsidiária e entre subsidiárias. As competências são desenvolvidas tanto na matriz como nas subsidiárias. (BORINI; FLEURY, 2010, BORINI; FLEURY, 2011).

Outra contribuição no contexto da internacionalização de empresas vem do campo da economia. No modelo OLI, *ownership-location-internalization* (DUNNING, 1995, 1998), a firma toma a decisão de investir em ativos no exterior quando possui vantagens competitivas e os custos de transação são expressivos. Assim, os investimentos no exterior são influenciados por três fatores (DUNNING, 2000): vantagens específicas de propriedade

(*Ownership*), vantagens específicas de localização (*Location*), vantagens específicas de internalização (*Internalization*). Note-se que as vantagens específicas de propriedade podem incluir ativos intangíveis (DUNNING, 1995); as vantagens da firma podem, portanto, traduzir-se em competências organizacionais. Além disso, as vantagens de localização podem garantir acesso a recursos e redes que propiciam o desenvolvimento de competências no exterior.

Por outro lado, Rugman e Verbeke (2001) analisaram o desenvolvimento de vantagens específicas da firma (FSAs) nas redes multinacionais, classificando essas vantagens como não locais (*non location-bound*) e locais (*location-bound*). As primeiras são transferíveis e podem envolver recursos funcionais (diretamente ligados à operação; é o caso de um *know how* em marketing ou manufatura, por exemplo) ou capacidades de gestão. As segundas beneficiam a empresa em um determinado lugar e possibilitam respostas locais; elas estão, no entanto, confinadas a uma dada unidade ou região, já que a sua transferência é bastante difícil. Isso ocorre, por exemplo, quando há a dependência de recursos locais ou quando uma dada vantagem tem utilidade apenas em um mercado específico.

Nas subsidiárias, há, portanto, competências provenientes da matriz (referem-se às vantagens de propriedade transferidas da matriz para a subsidiária) e competências que são desenvolvidas na própria subsidiária, viabilizando adaptações necessárias para responder e interagir com um determinado mercado.

Também pode ocorrer a transferência de competências desenvolvidas na subsidiária - para a matriz ou para outras unidades. Os recursos “*location-bound*”, entretanto, têm aplicação restrita ao seu país ou mercado de operação. (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998). Ou seja, nem todas as competências desenvolvidas nas subsidiárias são passíveis de transferência. Nesses casos, elas são definidas como competências “específicas” das subsidiárias. (RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Em suma, as competências nas subsidiárias podem ser classificadas em: locais, não locais e específicas. (RUGMAN; VERBEKE, 2001; BORINI; FLEURY, 2011). As competências locais tendem a ter aplicação local e têm baixo potencial para serem transferidas; as competências não locais têm escopo de aplicação mais amplo (podem servir a diferentes unidades) e podem ser transferidas. As competências específicas, por sua vez, podem ser úteis

a diferentes unidades, mas dificilmente podem ser transferidas. Os limites para a transferência dependem, por exemplo, de condições locais (como o acesso a recursos e redes).

Neste trabalho, um dos focos são as competências não locais (com escopo global e transferíveis) desenvolvidas nas subsidiárias, dada a sua importância para a multinacional como um todo, especialmente no caso das empresas de países emergentes, como as brasileiras. (BORINI; FLEURY, 2011).

O quadro a seguir sintetiza os diferentes tipos de competências, relacionando-as a seu escopo de aplicação e capacidade de transferência.

Quadro 2.6 – Tipos de competências

Características	Competências locais	Competências não locais	Específicas
Escopo de aplicação	Local	Global	Global
Capacidade de transferência	Baixo	Alto	Baixa

Fonte: BORINI; FLEURY, 2011, p. 109 (adaptado de RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) reforçam que as subsidiárias podem participar ativamente do desenvolvimento das FSAs; elas podem ter um papel decisivo na formação e difusão de competências, na rede que compõe a multinacional. À medida que a organização se expande internacionalmente, maior tende a se tornar o potencial de contribuição das subsidiárias para a composição das competências organizacionais. Elas tendem a concentrar e desenvolver recursos. O quanto elas alcançam visibilidade na multinacional (e, eventualmente, passam a ser vistas como de maior relevância para o negócio) pode influenciar a expansão desse papel; essa dinâmica é, ao menos em parte, catalisada pela própria liderança da subsidiária. (BIRKINSHAW *et al.*, 1998).

A matriz, evidentemente, pode influenciar o potencial contributivo de cada subsidiária: em muitos casos, o desenvolvimento de recursos especializados e de responsabilidades internacionais situa-se menos na própria subsidiária e mais nas ações e gestão da matriz. (BIRKINSHAW; HOOD, 1997). A subsidiária pode desfrutar de menor ou maior grau de autonomia para realizar adaptações nos produtos e no processo produtivo, como visto, por

exemplo, em Birkinshaw *et al.* (1998). De fato, Ghoshal (1986 *apud* BIRKINSHAW *et al.*, 1998) mostrou que a criação da inovação depende de um maior grau de autonomia, nas subsidiárias (além de comunicação intensa com a matriz e de grande integração). Assim, é de se esperar que o grau de autonomia tenha reflexos sobre o desenvolvimento de competências pela subsidiária e no seu potencial de contribuição para a formação de competências da multinacional (competências não locais).

Birkinshaw e Morrison (1995) investigaram os papéis das subsidiárias e como elas se relacionam com as práticas de gestão que interferem na sua relação com a matriz e com outras unidades. Eles exploraram os seguintes papéis: implementador local (menor escopo geográfico, de produto e de geração de valor), contribuidor especializado (tem *expertise* em certas funções ou atividades, mas coordenada com outras subsidiárias) e mandato global (tem escopo mais amplo de atuação, produto e geração de valor). Assim, as subsidiárias são distintas entre si e podem ter diferentes papéis estratégicos; em virtude dos diferentes escopos de atuação, diferentes competências podem ser desenvolvidas e acumuladas.

O desenvolvimento de competências nas subsidiárias é uma característica das redes diferenciadas multinacionais. No caso de empresas brasileiras, entretanto, esse desenvolvimento é um imperativo, sobretudo o desenvolvimento de competências não locais. (BORINI, 2008; BORINI; FLEURY, 2011).

As empresas de países emergentes têm especificidades; uma delas é o fato de que estas não dispõem de vantagens de propriedade como as empresas de países desenvolvidos e são bastante dependentes de recursos naturais, dispondo principalmente de produtos com menor valor agregado. (DUNNING; KIM; PARK, 2008; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009). Por isso, na internacionalização elas buscam recursos. Por meio da entrada em redes (*link*) elas os acessam e desenvolvem (*leverage*) e aprendem a operar internacionalmente e a desenvolver novos recursos (*learning*). (MATHEWS, 2006). Também os incorporam por meio de aquisições (DUNNING *et al.*, 2008). Borini (2008) sugere que um elemento central para a competitividade das empresas emergentes é estas atuarem em um movimento inverso ao realizado pelas empresas de países desenvolvidos. Se as *early movers* expandem-se por meio das competências que já têm, as *late movers* devem desenvolver competências por meio de suas unidades e disseminá-las pela rede da multinacional.

Trabalhos recentes, como os citados ao longo desta seção, têm examinado a temática das competências nas subsidiárias brasileiras. Vários deles têm sido realizados no âmbito do projeto GINEBRA (Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras), projeto temático financiado pela FAPESP, e iniciado na Universidade de São Paulo em 2006. Oliveira Jr., Borini e Guevara (2009), por exemplo, observaram que a relevância estratégica está associada, entre outros aspectos, às competências existentes na subsidiária e à forma como a matriz compreende e interpreta essas competências. Borini e Fleury (2011), por sua vez, identificaram que o desenvolvimento de competências não locais em multinacionais brasileiras decorre de dimensões similares às multinacionais de países desenvolvidos; elas dependem, sobretudo: da rede de negócios, da iniciativa da subsidiária e da orientação empreendedora por parte da matriz. E, neste último aspecto, a postura da matriz com relação às subsidiárias exerce um papel importante neste processo.

Por outro lado, tem-se constatado que as subsidiárias brasileiras desfrutam de baixa autonomia (BORINI, 2008; BORINI; FLEURY; FLEURY; OLIVEIRA Jr, 2009), embora os determinantes exatos para esse fato ainda não estejam claros. O grau de autonomia refere-se à possibilidade da subsidiária tomar as suas próprias decisões (YOUNG; TAVARES, 2004); trata-se, portanto, de uma característica de gestão que contribui para a capacidade de resposta no local em que a subsidiária se encontra. A ideia de que a autonomia pode contribuir com o desenvolvimento de competências não locais é consistente com as evidências apresentadas por Ghoshal e Barlett (1988); essas indicam que a criação e difusão de inovações é estimulada por um maior grau de autonomia.

Em suma, as competências das subsidiárias são formadas não apenas por competências vindas da matriz, mas, também, por competências desenvolvidas na própria subsidiária. Algumas destas são especialmente importantes para a competitividade das empresas brasileiras, pois podem ser transferidas (competências não locais), contribuindo, assim, com a multinacional como um todo.

Um dos objetivos deste estudo é justamente verificar como o GM e a cultura da matriz influenciam a formação de competências nas subsidiárias, considerando o desenvolvimento de competências não locais e a transferência da matriz. Por isso, no próximo tópico serão exploradas as relações entre GM, cultura e competências nas subsidiárias.

2.4 *Global mindset*, cultura e competências nas subsidiárias: integração

Os tópicos a seguir propõem relações entre os conceitos examinados.

2.4.1 GM e competências nas subsidiárias

Global mindset, conforme já mencionado, envolve (segundo uma perspectiva multidimensional, em nível da firma) (YIN *et al.*, 2008):

- Orientação global: comprometimento e foco em relação à internacionalização, capacidade de reconhecer oportunidades globais e de desenvolver redes de negócios internacionais.
- Conhecimento global: conhecer outros aspectos sócio-políticos, econômicos, financeiros e legais), conhecer o mercado e a indústria em que atua, em nível global.
- Habilidades globais: saber relacionar-se e comunicar-se com pessoas de outros países e culturas.

É (...) "uma atitude mental pela qual se enxerga o mundo como um mercado interconectado e que propicia a vontade de ativamente explorá-lo; também envolve a habilidade de gerenciar tais mercados, em sua diversidade." (YIN; JOHNSON; BAO, 2008, p. 5). Refere-se à maneira como as empresas dão sentido ao ambiente de negócios global e se relacionam com ele. Desdobra-se em focos de atenção para o exterior, que levam a ações concretas de investimento e comprometimento de recursos (tangíveis e intangíveis) na internacionalização. (LEVY, 2005).

Com base nesses aspectos, a reflexão teórica sobre como o *global mindset* da empresa influencia as subsidiárias pode apoiar-se em teorias ligadas à percepção sobre as subsidiárias (BIRKINSHAW; HOLM; ARVIDSSON, 2000) e, principalmente, sobre padrões de atenção ligados aos negócios internacionais. (OCASIO, 1997; HOFFMAN; OCASIO, 2001; BOUQUET; MORRISSON; BIRKINSHAW, 2003; BOUQUET, 2005; LEVY, 2005).

Bouquet (2005), pesquisando o GM nas empresas, explicitou relações entre as estruturas de atenção e tomadas decisão nas altas gerências; também observou as ações que ocorrem em virtude de a empresa dar mais atenção a certas atividades e acontecimentos nos negócios

globais do que a outros. De fato, segundo o autor, o *global mindset* da empresa desdobra-se na maneira como a alta gestão, nos *headquarters*, dirige a atenção, em maior ou menor grau, para os diferentes tópicos envolvidos nas estratégias globais.

No contexto da multinacional, a atenção da alta gestão está tipicamente focada em alguns mercados líderes, nos quais a firma já está bem estabelecida (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001 *apud* BOUQUET *et al.*, 2003); a atenção não é igualmente dividida e emprega critérios próprios, muita vezes pouco explicitados, para definir como e para onde ela será direcionada.

Segundo Ocasio (1997), a atenção da alta gerência é influenciada por seu *background*, conhecimentos, motivações e, conseqüentemente, por suas interpretações do contexto do negócios; esse cria o “ambiente de decisão” no qual focos são estabelecidos. O que os tomadores de decisão fazem depende das questões para as quais dirigem sua atenção. (OCASIO, 1997). A atenção é distribuída e isso ocorre por meio da alocação de recursos, estabelecimento de regras e da maneira como (...) “as relações sociais regulam e controlam a distribuição e alocação de questões, respostas e tomadores de decisão em atividades específicas, comunicações e procedimentos.” (OCASIO, 1997, p. 188).

Embora as subsidiárias tenham um papel ativo na captura da atenção da matriz (OLIVEIRA JR., 2009), a visão de mundo da matriz tem um peso importante na identificação e reconhecimento de potenciais contribuidores globais, ainda mais nas empresas brasileiras, que tendem à centralização. (BORINI, 2008). E é nesse sentido que o *global mindset* da empresa pode jogar um papel importante.

Além disso, à medida que focos de atenção convertem-se em movimentos da organização, os recursos já existentes na firma são (re)distribuídos ou novos são adquiridos e/ou desenvolvidos, configurando a composição de competências da empresa em um dado momento. (OCASIO, 1997, p. 1988).

Assim, a perspectiva da matriz (em termos de GM) pode ter consequências na formação de competências nas subsidiárias, à medida que podem ser privilegiadas as competências vindas da matriz (matriz => subsidiária) ou fornecidas maiores condições para o desenvolvimento de competências na unidade. É interessante notar, como reforça Borini (2008), que o

desenvolvimento de competências na subsidiária muitas vezes envolve a agregação de valor a competências vindas da matriz; envolve a sua adaptação ao mercado. Evidentemente, não é só o GM o fator que exerce influência nas competências da subsidiária, há outras dimensões em jogo, como, por exemplo: competitividade, grau de internacionalização, etc.), mas trata-se de uma dimensão a ser melhor compreendida.

Uma empresa com maior comprometimento internacional, conhecimento do contexto global e maior capacidade de adaptação a diferentes culturas possivelmente terá melhores condições e motivações para direcionar a sua atenção para determinados aspectos em nível das unidades no exterior; ela poderá compreender melhor o que ocorre, o contexto ambiental, as oportunidades existentes, as possibilidades de conexão com redes locais. Ela terá, principalmente, a possibilidade de reconhecer a maneira como o desenvolvimento de competências na unidade pode contribuir com o negócio no seu ambiente de atuação e, eventualmente, com as competências da empresa como um todo. Ela dará mais condições e suporte para que essas competências evoluam, permitindo o balanceamento entre competências transferidas da matriz e competências desenvolvidas localmente.

As subsidiárias que desenvolvem competências no exterior o fazem para responder a vetores, como o tamanho do mercado, características dos produtos no mercado local e a existência de competências locais para a implementação de suas estratégias. (FLEURY; FLEURY, 2004). Entretanto, a maneira como as subsidiárias são percebidas pela matriz pode ter um impacto importante em sua atuação (BIRKINSHAW *et al.*, 2000), em decorrência das dimensões cooperação e controle. À medida que a matriz percebe maior ou menor potencial de contribuição de uma subsidiária, pode promover maior ou menor suporte à sua atuação e desenvolvimento, inclusive no desenvolvimento de competências. Se a percepção é positiva (e alinhada à percepção da própria subsidiária), tende a haver maior cooperação e menor controle; do contrário, pode haver menor cooperação e menor controle, na relação matriz/subsidiária.

Maior controle significa (BIRKINSHAW *et al.*, 2000), por exemplo: menor possibilidade, para a subsidiária, de escolher fornecedores e mudar os seus processos e organização (o

menor controle envolve o contrário). Menor cooperação implica: reduzir investimentos da matriz para a subsidiária (realizar investimentos em descompasso com as expectativas da unidade); também neste caso as atividades de compras cooperam em menor escala com as necessidades da subsidiária e a estimativa do papel de contribuição da subsidiária (na visão da matriz) é reduzido (BIRKINSHAW *et al.* 2000), sendo que maior cooperação significa o contrário.

Por outro lado, a maior atenção global envolve comportamentos específicos (BOUQUET *et al.*, 2003): maior tempo da atenção dirigida à subsidiária, visitas e reuniões mais constantes, alocação e desenvolvimento de lideranças na subsidiária, maior riqueza na comunicação (matriz/subsidiária), discussões mais constantes e participativas sobre decisões relativas aos negócios internacionais.

Esses “esquemas de atenção global” (BOUQUET *et al.*, 2003) são muito importantes porque, por um lado, contribuem com o desenvolvimento de competências na subsidiária, por outro, possibilitam a disseminação dessas competências para outras unidades. De fato, esses comportamentos alinham-se a práticas que potencializam a transferência de conhecimentos entre unidades: viagens entre unidades, treinamentos, encontros entre profissionais de diferentes unidades. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). Desse modo, os esquemas de atenção revelam não só atividades que contribuem para o desenvolvimento de competências nas unidades no exterior, como também favorecem a sua transferência para outras unidades e para a matriz.

A Figura 2.3, abaixo, esquematiza essas dimensões; estabelece relações entre GM e competências (transferência da matriz e desenvolvimento na subsidiária), tendo como base as abordagens discutidas acima. (OCASIO, 1997; BIRKINSHAW *et al.*, 2000; OCASIO, 2001; BOUQUET; MORRISSON; BIRKINSHAW, 2003; BOUQUET, 2005; LEVY, 2005) .

Figura 2.3 – GM, atenção global e competências das subsidiárias.

Fonte: o autor.

Entretanto, o esquema explicativo acima tem de ser analisado com cautela. Algumas considerações se fazem necessárias:

- O argumento, aqui, é de que o efeito principal do GM ocorre sobre o desenvolvimento de competências nas subsidiárias. Isto **não** exclui, entretanto, a transferência de competências da matriz para a subsidiária. Do mesmo modo, um menor GM **não** implica que não haja desenvolvimento de competências nas subsidiárias, mas que a prioridade recai sobre a intensificação da transferência.
- Um maior GM **não** implica, necessariamente, maior competitividade ou desempenho; este não é um pressuposto do esquema. Esse tópico é controverso, pois Bouquet *et al.* (2003) identificaram um efeito curvilíneo do GM sobre o desempenho (em termos de retorno) das empresas. Ou seja: até um determinado nível, a atenção da alta gerência a questões de estratégia global tem um efeito positivo sobre o desempenho. A partir de um determinado ponto, o efeito passa a ser negativo (o investimento de recursos no exterior passa a ser excessivo).

Embora o *global mindset* seja a dimensão focada aqui, é sabido que outros elementos podem interferir na dinâmica de desenvolvimento e transferência de competências nas subsidiárias

brasileiras: grau de competitividade, espírito empreendedor, grau de autonomia das subsidiárias, escolhas da subsidiária, etc. (BORINI, 2008; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2009).

2.4.1 Cultura e competências das subsidiárias

Na literatura, os trabalhos que empregam as dimensões da cultura de Hofstede (1984; 1991; 2001) frequentemente têm optado por enfatizar uma ou outra dimensão. Por exemplo: Morris, Davis e Allen (1994) e Bhagat *et al.* (2002) consideram apenas individualismo/coletivismo; Bochner e Hesketh (1994) levam em conta distância do poder e individualismo/coletivismo. Esse foco permite capturar as dimensões que podem ter maior poder explicativo sobre as relações analisadas. De modo similar, Aidar *et al.* (2004) concentram sua discussão sobre cultura brasileira em torno de três atributos considerados os mais representativos e típicos da cultura nacional, em consequência da evolução histórica e social do País: distância do poder, controle de incertezas, coletivismo.

Bertoia (2010), por sua vez, investigou relações entre fatores culturais, transferência de conhecimento e iniciativas nas subsidiárias brasileiras. A autora identificou que algumas características culturais brasileiras estão presentes nas subsidiárias (mesmo em países cujos aspectos culturais são bastante diferentes), indicando haver uma influência do estilo de “gestão à brasileira” sobre as unidades do exterior. Ela salienta que a cultura organizacional, a partir da matriz, influencia os traços culturais presentes nas subsidiárias; não obstante, nota-se que elementos da cultura nacional são perceptíveis nas culturas dessas empresas, inclusive em suas unidades no exterior. A pesquisa também apontou que essas características culturais podem dificultar a transferência de conhecimentos na multinacional brasileira. Contudo, os resultados indicaram que duas das dimensões da cultura se destacam, apresentando presença mais expressiva e evidente nas empresas estudadas: controle de incertezas e distância do poder (BERTOIA, 2010, p. 127).

Assim, optou-se, neste trabalho, por concentrar as análises que se seguem em torno dessas duas dimensões. Deve-se considerar, também, que são dimensões que apresentam índices bastante altos no Brasil (HOFSTEDE, 2001), indicando dois traços muito fortes da cultura brasileira. Também têm sido apontadas, por outros autores, como elementos bastante representativos em termos de “gestão à brasileira” (AIDAR *et al.*, 2004; BARRETO;

PRATES, 1996; CHU, 2011). A dimensão coletivismo também é bastante representativa, mas o trabalho de Bertoia (2010) não localizou efeitos pronunciados dessa dimensão na gestão das subsidiárias. Dessa forma, neste trabalho optou-se por concentrar a investigação em torno de distância do poder e controle de incertezas.

Retornando aos objetivos deste trabalho: de que maneira estes fatores culturais (distância do poder e controle da incerteza) se relacionam à formação de competências nas subsidiárias? McAuley (2004) sugere que a cultura da empresa (que, por sua vez, se interconecta com a cultura nacional) exerce uma influência na maneira como as competências organizacionais são compreendidas, articuladas e desenvolvidas. Nessa linha de raciocínio, é possível especular que características da “gestão à brasileira” das multinacionais brasileiras interferem na formação de competências nas subsidiárias.

Primeiro, é interessante observar que as subsidiárias brasileiras tendem a apresentar distância do poder e controle de incertezas acentuados (BERTOIA, 2010), tal como a literatura apresenta o estilo de gestão à brasileira (vide referencial teórico sobre cultura). Isso ocorre mesmo em subsidiárias que se encontram em países que apresentam traços culturais bastante diferentes dos brasileiros. Esse aspecto indica que características culturais, tal como distância do poder e controle de incerteza, têm “viajado” da matriz brasileira para as subsidiárias no exterior. De fato, England (1983), como apresentado anteriormente, mostra que determinadas empresas têm uma grande capacidade de criar mecanismos de transferência de cultura, ainda que isso não seja premeditado. E mais: tal predisposição parece estar relacionada a culturas nacionais (por exemplo: empresas japonesas tenderiam a apresentar esse tipo de transferência de modo mais acentuado, se comparadas a empresas norte-americanas). Essa viagem está bastante relacionada a aspectos como interações matriz/subsidiária, práticas de gestão de pessoas e de expatriação.

Segundo, o controle de incertezas acarreta o desenvolvimento de regras e procedimentos preestabelecidos, especialmente diante de situações incertas (HOFSTEDE, 1984), como no cenário da internacionalização e na gestão de unidades em países distantes. Como discutido anteriormente, o desenvolvimento de competências nas unidades requer capacidades dinâmicas e capacidades adaptativas (ZHOU; LI, 2009), que demandam aprendizados constantes e a redefinição de rotinas. (ZOLLO; WINTER, 2002). De fato, Gibson e Birkinshaw (2004, p. 209) descrevem a adaptabilidade, em nível das subsidiárias, como uma

“capacidade de reconfigurar atividades na unidade de negócio rapidamente, para atender às demandas em mudança no ambiente de atuação.” Entretanto, um alto grau de controle de incertezas pode comprometer essa atividade e, portanto, o desenvolvimento de competências com potencial de transferência aumenta a probabilidade de que a transferência de competências da matriz para a subsidiária seja enfatizada.

Terceiro, a distância do poder implica um alto grau de hierarquização e de centralização das decisões (HOFSTEDE, 1984; 1991); é uma dimensão na qual a cultura brasileira tem alto escore. (HOFSTEDE, 2001). Pode privilegiar as decisões na matriz. De fato, tem se observado que as subsidiárias brasileiras têm pouca autonomia (BORINI, 2008) e que as empresas nacionais têm uma tendência a privilegiar a transferência de conhecimentos e práticas da matriz para a subsidiária. (OLIVEIRA JR.; BORINI, 2010).

2.5 Hipóteses

Recapitulando, as questões do trabalho são:

- (1) Quais são as características do GM das multinacionais brasileiras?
- (2) De que maneira o GM e as características culturais das matrizes de multinacionais brasileiras influenciam a formação de competências nas suas subsidiárias no exterior?

Com base nessas questões e no referencial teórico, enumeram-se, a seguir, as hipóteses a serem testadas na pesquisa de campo.

2.5.1 GM nas multinacionais brasileiras

Conforme discutido em tópicos anteriores do referencial teórico, as empresas brasileiras se desenvolveram e se expandiram a partir de um ambiente fechado e protegido. (FLEURY; FLEURY, 2011a). De fato, o ambiente histórico e institucional dos países emergentes contribui para moldar a forma como o GM se constitui. Yin *et al.* (2008) encontraram, em empresas chinesas, também emergentes, um baixo grau de GM; atribuem essa característica ao fato da China continuar sendo um país bastante fechado (política e economicamente) e focado no mercado interno. A literatura tem defendido que, de modo análogo, as empresas brasileiras tenderiam a apresentar um baixo GM. (TANURE *et al.*, 2009; CYRINO; BARCELLOS, 2006; CYRINO *et al.*, 2010).

Entretanto, conforme se argumentou, tais empresas já têm se adaptado ao cenário global e desenvolvido habilidades requeridas para atuar internacionalmente. (FLEURY *et al.*, 2010b; FLORIANI, 2010). Esse cenário tende a elevar o nível de GM das empresas (NUMMELA *et al.*, 2004), o que pode posicioná-las em um patamar um pouco mais elevado do que o prescrito pela literatura. Assim:

Hipótese 1: o nível de *global mindset* das multinacionais brasileiras varia de baixo a moderado (obs.: os critérios adotados para essa variação serão apontados adiante).

Embora tenham sido encontradas, na literatura, considerações a respeito do GM das empresas brasileiras, há uma carência de estudos empíricos que possam dar suporte a essas considerações. Assim, esta hipótese visa contribuir com esse debate, fornecendo uma visão mais nítida a respeito do quadro atual.

2.5.2 GM e competências das subsidiárias

De conformidade com o que foi discutido anteriormente, um maior GM (orientação global, conhecimento global, habilidades globais) implica o estabelecimento de focos de atenção global (BOUQUET *et al.*, 2003) que promovem ações de cooperação e de redução de controle (BIRKINSHAW *et al.*, 2000) em unidades que são potenciais contribuidoras para a rede multinacional. Estabelecem-se, assim, condições mais favoráveis ao desenvolvimento e transferência de competências a partir das subsidiárias.

Além disso, Perlmutter (1969) coloca que, nas organizações com maior GM, as subsidiárias tendem a ter maior participação na tomada de decisão e se intensificam os fluxos de conhecimento e informações por toda a rede da multinacional (entre subsidiárias, das subsidiárias para a matriz, etc.). Bouquet *et al.* (2003) acrescentam que um maior GM envolve maior atenção dirigida às subsidiárias, visitas e reuniões mais constantes, alocação e desenvolvimento de lideranças na subsidiária, maior riqueza na comunicação (matriz/subsidiária), discussões mais constantes e participativas sobre decisões relativas às estratégias globais. Essas ações alinham-se a práticas que potencializam a transferência de conhecimentos entre unidades (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000), inclusive da subsidiária para outras unidades.

Segundo Rugman e Verbeke (2001, p. 241), se uma empresa tem uma postura etnocêntrica (isto é, menor GM), ela priorizará a transferência de competências da matriz para as subsidiárias, reduzindo a capacidade de resposta local e a transferência de competências das subsidiárias. De forma oposta, empresas com maior GM tendem a desenvolver competências globalmente e a integrá-las à rede multinacional. (KEDIA; MUKHERJI, 1999).

A expectativa, portanto, é de que um maior GM na matriz possibilite não só condições privilegiadas para o desenvolvimento de competências nas subsidiárias, mas também

condições mais propícias ao aproveitamento de competências de escopo de aplicação global e transferíveis, desenvolvidas nas subsidiárias. (RUGMAN; VERBEKE, 2001; BORINI; FLEURY, 2011). Nesse cenário, multinacionais brasileiras com maior GM trabalhariam mais ativamente para transferir competências formadas nas subsidiárias, de modo a aproveitá-las em sua rede, reconhecendo o seu potencial de contribuição para com a rede global como um todo. Assim:

Hipótese 2: o nível de *global mindset* da matriz tem uma relação positiva com o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias. Ou seja, um maior *global mindset* tenderá a aumentar o desenvolvimento e transferência de competências a partir das subsidiárias.

Embora as escolhas e iniciativas das próprias subsidiárias tenham influência em sua evolução (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), tem-se observado que as subsidiárias brasileiras tendem a apresentar um quadro de limitada iniciativa e, principalmente, de baixa autonomia. Trata-se de uma situação que pode inibir a exploração de novas oportunidades, como determinados nichos ou novos mercados. (BORINI *et al.*, 2009). Note-se que, neste caso, as matrizes têm grande influência: de fato, o grau de autonomia da unidade envolve o grau de liberdade que ela tem para tomar decisões validadas pela matriz. (YOUNG; TAVARES, 2004). As matrizes têm, portanto, um papel relevante no que ocorre nas unidades brasileiras.

É possível que esse quadro seja, também, um “sintoma” do baixo GM de algumas matrizes, que se desdobra na sua forma de gestão. As “subsidiárias rebeldes” (BORINI *et al.*, 2009), ou seja, aquelas que agem e se desenvolvem para responder ao seu mercado, ainda que com baixa autonomia, evidenciam um descompasso entre o potencial de contribuição percebido e atribuído pela empresa e o real potencial de contribuição dessas unidades, nos mercados em que atuam. Elas, ainda assim, tomam iniciativas para evoluir e responder ao mercado local.

O que se observa, contudo, é que entre as empresas brasileiras predomina a transferência de competências da matriz. (OLIVEIRA JR, 2009; BORINI; OLIVEIRA JR, 2010).

Bresman *et al.* (2010) advogam que uma das causas para a transferência (impositiva) de competências, após aquisições, é a falta de confiança nas pessoas da nova unidade. Observa-se, então, que a falta de GM pode dificultar a relação com uma nova unidade de outra cultura

ou país, tendendo a intensificar a transferência de competências da matriz. Perde-se, assim, a oportunidade de incorporar ou aprimorar competências previamente existentes na unidade adquirida. Isto pode ser algo frequente entre as multinacionais emergentes, que tendem a se expandir internacionalmente por meio de aquisições. (DUNNING *et al.*, 2008; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009).

Então, é de se esperar que empresas brasileiras com maior GM tendam a reduzir, em relação às demais, a ênfase na transferência da matriz como mecanismo principal para a formação de competências nas subsidiárias. Assim, ao contrário da relação positiva entre GM e desenvolvimento de competências não locais, a expectativa é de que haja, nas multinacionais brasileiras, uma relação inversa entre GM e transferência da matriz. Assim:

Hipótese 3: o nível de *global mindset* da matriz tem uma relação negativa com a transferência de competências das matrizes para as suas subsidiárias. Ou seja, um maior *global mindset* tenderá a reduzir a transferência de competências (matriz => subsidiárias).

Isso não significa, evidentemente, que suprimiriam a transferência de competências, pois isso implicaria perda de alinhamento, integração global e de competências importantes para a competitividade da empresa.

Embora a transferência seja o principal meio de formação de competências nos estágios iniciais das unidades no exterior (BRESMAN *et al.*, 2010), é possível que a sua continuidade e intensidade dependa, ao longo do tempo, cada vez mais de elementos relacionados ao perfil de gestão das matrizes, em razão de aspectos como os consignados por este trabalho (GM e características culturais). Em virtude disso, dimensões como tempo em operação (da subsidiária) e, também, o modo de entrada (se via aquisição, *greenfield*, etc.) devem ser consideradas nesta análise. Esse aspecto será retomado e discutido no tópico sobre a metodologia de pesquisa.

2.5.3 Cultura e competências nas subsidiárias

Consoante ao discutido no referencial teórico, os fatores culturais a serem considerados são controle de incertezas e distância do poder. São características culturais muito comuns entre empresas brasileiras. (AIDAR *et al.*, 2004; BARRETO; PRATES, 1996; CHU, 2011; HOFSTEDE, 2001). São as dimensões que apresentaram influência mais significativa sobre a gestão nas subsidiárias. (BERTOIA, 2010).

O controle de incertezas se relaciona a regras e procedimentos preestabelecidos, especialmente diante de situações incertas. (HOFSTEDE, 1984). Como antes aventado, essa característica pode inibir capacidades dinâmicas e capacidades adaptativas, que demandam aprendizados constantes e a redefinição de rotinas (ZOLLO; WINTER, 2002; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; ZHOU; LI, 2009), promovendo “rigidez” organizacional. (LEONARD-BARTON, 1992). Além disso, a necessidade de controle é uma das barreiras à transferência de conhecimentos. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). Dessa forma, um alto controle de incertezas tende a dificultar o desenvolvimento e a transferência de competências não locais nas unidades. Por outro lado, amplia a influência da matriz na formação de competências nas subsidiárias.

A distância do poder implica um alto grau de hierarquização e de centralização das decisões. (HOFSTEDE, 1984; 1991). Nas empresas brasileiras, traz como consequência que as decisões estratégicas sejam tomadas na cúpula. (CHU, 2011). Pode privilegiar as decisões na matriz. Em culturas com alta distância do poder, as empresas são menos receptivas a conhecimentos provenientes das subsidiárias e tende a haver maior controle sobre o trânsito de conhecimentos (entre unidades) na multinacional. (BHAGAT *et al.*, 2007). Desse modo, uma alta distância do poder tende a dificultar a formação e transferência de competências não locais e a priorizar a transferência de competências da matriz.

Assim:

Hipótese 4: os fatores culturais da matriz (distância do poder e controle de incertezas) têm uma relação negativa com o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias. Ou seja, quanto mais estiverem presentes essas características da gestão à brasileira (controle de

incertezas e distância do poder), menor será o desenvolvimento e transferência de competências a partir das subsidiárias.

Hipótese 5: os fatores culturais da matriz (distância do poder e controle de incertezas) têm uma relação positiva com a transferência de competências da matriz para as subsidiárias. Ou seja, quanto mais presentes essas características da gestão à brasileira (controle de incertezas e distância do poder), maior será a transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

Evidentemente, estas hipóteses não desconsideram a influência de outros fatores (ex: condições do ambiente competitivo, estágio da internacionalização, etc.), mas buscam identificar em que medida características culturais das empresas brasileiras se relacionam à gestão das subsidiárias, em particular com o desenvolvimento de competências nas unidades. A ideia central é que, para além das reflexões estratégicas dos gestores, elementos da cultura podem interferir na composição das competências em nível das subsidiárias e na rede internacional como um todo.

3 METODOLOGIA

Este tópico detalha a pesquisa de campo realizada, apresentando os seguintes aspectos: *design* geral da pesquisa, amostra e coleta de dados, construtos e escalas utilizadas no estudo.

3.1 *Design* da pesquisa e análise empírica

A metodologia adotada na pesquisa é natureza descritiva e quantitativa, do tipo *cross-sectional* (GIL, 2002; CRESWELL, 2003; MARTINS; THEOPHILO, 2007), envolvendo a realização de uma *survey* com uma amostra não randômica de empresas multinacionais brasileiras.

Para identificar as características do GM das multinacionais brasileiras (Hipótese 1) adotou-se uma abordagem metodológica do tipo uninível, que consistiu no exame do GM das matrizes de empresas brasileiras, a partir da aplicação de questionário específico (Anexo 2), cuja construção é explicitada adiante.

Para investigar como o GM e os fatores culturais influenciam as competências das subsidiárias (Hipóteses 2 a 5) foi adotado um *design* multinível, examinando interações entre as matrizes (variáveis independentes) e subsidiárias (variáveis dependentes). Para isso, aplicaram-se questionários tanto nas subsidiárias (nível 1 da análise) como nas matrizes de multinacionais brasileiras (nível 2 da análise).

O objetivo de um modelo multinível é a “predição de valores de alguma variável dependente, baseando-se em variáveis situadas em mais de um nível.” (LUKE, 2004, p. 15). Assim, serão analisados os efeitos de variáveis do nível macro (empresas/matrizes: grupos) sobre variáveis do nível micro (subsidiárias dessas empresas: indivíduos) (SNIJDERS; BOSKER, 1999) (ver esquema representativo, abaixo).

Figura 3.1 – Níveis investigados nas hipóteses 2 a 5.

Fonte: o autor.

Como as hipóteses 2 a 5 explicitam relações entre níveis (matriz x subsidiárias), elas requerem um enfoque apropriado (multinível) tanto para a coleta de dados como para a análise empírica. Muitas vezes os estudos demandam um tratamento multinível dos dados, mas não empregam técnicas de análise apropriadas para examinar as interações entre os diferentes níveis. (TASOLUK; DROGE; CALANTONE, 2011). Em alguns casos, pode haver a agregação de dados (SNIJDERS; BOSKER, 1999), quando informações relativas aos indivíduos são empregadas para se extrair conclusões a respeito dos grupos (por meio de médias dos indivíduos relacionados a cada grupo, por exemplo). Em virtude disso, podem ocorrer problemas na interpretação e inferências dos dados. É o caso da “falácia ecológica” (FREEDMAN *apud* LUKE, 2004), isto é: quando dados individuais são agregados, fornecendo conclusões inadequadas sobre os grupos a que eles pertencem.

O Quadro 3.1, a seguir, resume as relações entre questões, objetivos, hipóteses e enfoques metodológicos empregados.

Quadro 3.1 - Quadro-resumo: questões de pesquisa, hipóteses e abordagens

Questão	Objetivos	Hipóteses	Abordagem metodológica/ análise empírica
Quais são as características do GM das multinacionais brasileiras?	Identificar o nível de GM das empresas brasileiras e em que medida se alinha à visão presente na literatura (tendência a um baixo <i>global mindset</i>).	H1	Análise no nível da matriz
De que maneira o GM e as características culturais das matrizes de multinacionais brasileiras influenciam a formação de competências nas suas subsidiárias no exterior?	Examinar a maneira como o GM e as características culturais da matriz influenciam o desenvolvimento de competências não locais e transferência de competências da matriz	H2, H3, H4, H5	Análise multinível, investigando relações entre empresas e subsidiárias

Fonte: o autor.

A utilização de enfoques e técnicas analíticas que consideram as interações multiníveis contribuem para a minimização dos problemas acima apontados. É o caso da técnica de análise empregada neste estudo: modelagem hierárquico-linear (HOFMANN, 1997), o HLM. Essa modelagem teve o suporte do *software* estatístico HLM7.

Do ponto de vista estatístico, tal modelagem apresenta vantagens sobre técnicas de regressão convencionais. A análise de regressão de mínimos quadrados requer que as observações sejam independentes. Como certas subsidiárias (indivíduos) fazem parte das mesmas empresas (grupos), ou seja, estão relacionadas, isto pode violar o pressuposto de independência requerido para a análise da regressão. O enfoque aqui empregado, porém, não exige a independência das observações. (SNIJDERS; BOSKER, 1999).

Considerou-se, alternativamente, empregar o *software* MLwiN (em vez do HLM), que permite a utilização de estimadores bayesianos. Estes são bastante indicados para amostras compostas por grupos (níveis) com poucas observações, permitindo ajustes finos nos erros e nas variâncias dos coeficientes dos níveis hierárquicos. Por outro lado, pouco influenciariam os resultados dos coeficientes das variáveis de interesse (fatores fixos, apresentados adiante), pois para eles foi utilizada a informação contida em toda a amostra, independentemente dos tamanhos dos grupos. Como, neste trabalho, em decorrência das hipóteses testadas, as análises recaem justamente sobre os resultados dos fatores fixos - menos sensíveis à utilização de estimadores bayesianos - no caso do presente estudo, adotou-se o HLM e seus estimadores frequentistas, por motivos de parcimônia.

3.2 Coleta de dados e amostra

Compõe o universo da pesquisa um conjunto de 97 multinacionais brasileiras - empresas com uma ou mais operações produtivas no exterior - da base de dados do Brazilian Multinational Survey USP-FGV-Época Negócios. (FLEURY; FLEURY, 2011b). Esse conjunto de dados vem sendo formado há seis anos e na sua fase inicial fez parte de um projeto temático financiado pela FAPESP. (FLEURY *et al.*, 2007). Esses dados são atualizados sistematicamente, com base em fontes primárias e secundárias, e incorpora informações existentes em diferentes listas (*rankings*) em que figuram as multinacionais brasileiras, tais como as listagens das revistas **Fortune 500**, **Forbes 2000**, **BCG Report**, **World Investment Report**, **AmericaEconomia**.

Essas empresas desenvolvem atividades diversas (Anexo 1). A maior parte, 71 (73%), é composta de empresas industriais: indústrias baseadas em recursos naturais, produtoras de insumos básicos, de materiais para construção, de bens de consumo, de componentes e subsistemas e montadoras de sistemas. As empresas pertencentes ao setor de serviços, nessa base, são em número de 26 (27%), envolvendo: serviços técnicos especializados de engenharia, tecnologia de informação, operadoras de serviços (varejo).

As 97 empresas foram contatadas e convidadas a participar da pesquisa. Para as que concordaram, foi enviado um questionário específico, para ser respondido pelas matrizes (os construtos contemplados são especificados a seguir), no segundo semestre de 2010. Em uma segunda etapa, ocorrida no primeiro semestre de 2011, a coleta de dados foi conduzida pelo autor deste trabalho, obtendo-se, dessa forma, o dimensionamento final da amostra.

Os questionários foram respondidos via *internet*, sendo os respondentes, nas matrizes, os diretores ou presidentes das empresas pesquisadas. As empresas que aceitaram participar do estudo também concordaram com a participação de suas subsidiárias, tendo atuado como intermediadoras do contato com as subsidiárias. Assim, questionários específicos foram, então, enviados às subsidiárias, os quais foram respondidos pelos gerentes gerais das unidades.

Algumas empresas, no entanto, colocaram que as próprias matrizes deveriam responder, também, os questionários das subsidiárias. Nesses casos, tentou-se negociar a participação das

próprias subsidiárias na pesquisa. Nos casos em que isto não foi aceito, as subsidiárias não foram envolvidas no estudo. Também houve situações em que as matrizes devolveram o questionário, mas as suas subsidiárias não o fizeram. Em função desses aspectos, algumas empresas somente tiveram respondentes na matriz, como se observará mais à frente.

Ao todo, 64 matrizes (65% do universo inicial) devolveram o questionário respondido. Com relação às subsidiárias, entretanto, dois questionários (dos 81 devolvidos) foram desconsiderados por problemas de *missing cases*, que impediam a análise das duas variáveis dependentes. Assim, a amostra final de questionários das subsidiárias foi $N=79^3$.

3.2.1 Perfil das matrizes

Como H1 examina o nível de GM das empresas, com base nas respostas das matrizes, o número total ($N=64$) de questionários respondidos foi empregado nessa análise. Para a análise multinível (relacionada às demais hipóteses), entretanto, somente puderam ser utilizadas as matrizes que contaram também com subsidiárias respondentes. Como a modelagem hierárquico-linear considera indivíduos dentro de grupos (subsidiárias dentro de empresas, neste caso), essa relação teve que ser garantida. Desse modo, na análise empírica multinível, somente 37 matrizes respondentes foram utilizadas: aquelas cujas subsidiárias também participaram como respondentes.

A tabela abaixo (Tabela 3.1) apresenta o perfil das matrizes que participaram da pesquisa, com base nos segmentos produtivos aos quais se relacionam (FLEURY; FLEURY, 2011b), para, respectivamente, as duas configurações de amostra ($N=64$ e $N=37$).

Observa-se que, com $N=64$, predominam empresas de insumos básicos e de tecnologia de informação (17,2%), empresas de bens de consumos (15,6%), além de montadores de sistemas e empresas de partes, componentes e subsistemas (14,1%). Os segmentos com menor

³ Observação: quatro desses respondentes omitiram suas opiniões sobre o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias, embora tenham avaliado os itens relativos à transferência de competências da matriz. Uma vez que as variáveis dependentes foram sempre analisadas em separado, optou-se por manter esses questionários. Esse procedimento foi adotado para garantir a integridade e qualidade dos dados e, ao mesmo tempo, preservar o maior número possível de casos por variável. Como as variáveis dependentes foram analisadas em separado - e não se considerará as relações entre elas - isto não teve impacto na análise multinível.

número de casos foram: serviços técnicos especializados (7,8%), engenharia e construção (6,3%), baseado em recursos naturais (4,7%) e insumos para construção (3,1%).

Tabela 3.1 – Perfil das matrizes

Tipos	Exemplos	N=64		N=37	
		casos	%	casos	%
Baseado em recursos naturais	Petrobras, Vale	3	4,7	3	8,1
Insumos básicos	Braskem, Oxiten	11	17,2	8	21,6
Montadores de sistemas	Embraer, Marcopolo	9	14,1	5	13,5
Partes, componentes e subsistemas	WEG, Embraco	9	14,1	7	18,9
Bens de consumo	AMBEV, Natura	10	15,6	4	10,8
Engenharia e construção	Odebrecht, Camargo Correa	4	6,3	2	5,4
Tecnologia de informação	CI&T, Bematech	11	17,2	5	13,5
Serviços técnicos e especializados	PromonLogicalis, All-logística	5	7,8	1	2,7
Insumos construção	Tigre	2	3,1	2	5,4
Total	-	64	100,0	37	100,0

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2011b.

Com N=37, os segmentos mais frequentes são insumos básicos (21,6%), partes, componentes e subsistemas (18,9%), bem como montadores de sistemas e tecnologia de informação (13,5%), vindo na sequência as empresas de bens de consumo (10,8%), baseadas em recursos naturais (8,1%), engenharia e construção (5,4%), insumos para construção (5,4%), serviços técnicos especializados (2,7%).

Para se ter uma ideia da dimensão dos negócios dessas empresas no Brasil e no exterior, as figuras a seguir apresentam os faturamentos anuais destas, com base nas informações dos respondentes. Questões sobre estes aspectos constavam do questionário enviados às matrizes (ver Anexo 2). Questões relativas ao número de colaboradores e ativos no exterior, embora também incluídas, foram, entretanto, desconsideradas por conter um grande número de omissões de respostas.

Figura 3.2 – Faturamento anual no Brasil.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2011b.

Como se observa na Figura 3.2, acima, 47,37% das empresas faturam mais de um bilhão de reais, e 35,09% faturam de R\$ 300 milhões a um bilhão de reais. Desse modo, a maior parte do grupo de empresas (mais de 82%) encontra-se nos patamares mais altos da escala de faturamento.

Se considerado o faturamento no exterior, verifica-se que 25,93% faturam de R\$ 16 a R\$ 90 milhões, enquanto 24,07% faturam de R\$ 300 a um bilhão de reais. A proporção de empresas cujo faturamento é superior a um bilhão é 18,52%. Conclui-se, portanto, que o faturamento no Brasil é mais volumoso do que no exterior, embora seja igualmente significativo o percentual de empresas (61,11%) que faturam R\$ 90 milhões ou mais no mercado externo.

Figura 3.3 – Faturamento anual no exterior.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2011b.

3.2.2 Perfil das subsidiárias

Foi perguntado ao gestor respondente, nas matrizes, o número total de subsidiárias da empresa no exterior (Anexo 2). Com base nessa informação, observou-se que o número de subsidiárias das matrizes participantes (N=37 correspondente às empresas cujas subsidiárias também responderam) totalizou 337. Sendo assim, como a pesquisa contou com 79 subsidiárias, o número de subsidiárias respondentes representa 23,4% do total. Considerando-se os questionários efetivamente utilizados, cada matriz envolveu, em média, 2, 2 subsidiárias, com um máximo de 7 unidades e um mínimo de 1.

Predominaram subsidiárias do segmento de insumos básicos (24,0%), seguidas de unidades dos segmentos recursos naturais e montadores de sistemas (ambas com 13,9%) e do segmento de bens de consumos (11,4%). Na sequência estão: partes/componentes/subsistemas (10,1%), insumos construção (8,9%), serviços técnicos e especializados (7,6%), tecnologia de informação (6,3%) e engenharia e construção (3,8%).

Tabela 3.2 – Perfil das subsidiárias

Tipos	Casos	%
Insumos básicos	19	24,0
Baseado em recursos naturais	11	13,9
Montadores de sistemas	11	13,9
Bens de consumo	9	11,4
Partes, componentes e subsistemas	8	10,1
Engenharia e construção	3	3,8
Tecnologia de informação	5	6,3
Serviços técnicos e especializados	6	7,6
Insumos construção	7	8,9
Total	79	100,0

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2011b.

O tempo médio em operação apresentado por essas unidades foi de 11,7 anos (desvio padrão = 12,3; máx. = 11; mín. = 85). São unidades relativamente jovens, tal como já identificado na literatura. (BORINI; FEURY, 2011). Por outro lado, 41 unidades (51,9%) foram criadas pela própria empresa (*greenfield*), enquanto 29 (36,7%) resultaram de aquisições e 9 (11,4%) de *joint ventures*. Observa-se que, ao predominar o investimento do tipo *greenfield*, o perfil das empresas difere do padrão normalmente associado às multinacionais de países emergentes, que se internacionalizam principalmente por meio de aquisições. (DUNNING *et al.*, 2008; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009).

3.3 Construtos e escalas

A seguir são especificados os construtos e escalas empregados na pesquisa e detalhada a maneira como foram construídos. Dado o caráter multinível do trabalho, eles estão subdivididos em: variáveis das matrizes e variáveis das subsidiárias.

3.3.1 Variáveis das matrizes

As variáveis independentes são as seguintes: *global mindset* (hipóteses 1, 2, 3) e fatores culturais (hipóteses 4 e 5).

Em ambos os casos, elas envolveram, no questionário, questões fechadas de cinco pontos do tipo *Likert*, ou seja, o respondente deveria assinalar as suas impressões sobre a empresa empregando cinco possíveis opções de concordância/discordância. Os itens empregados no questionário encontram-se nos Anexo 2.

Um aspecto importante a ser aqui rememorado é a forma como foi constituída a amostra da matriz. Como antes apontado, o número total de matrizes respondentes foi 64 e todas essas respostas foram computadas na análise descritiva, uma vez que um dos objetivos deste trabalho é examinar as condições do GM das multinacionais brasileiras (Hipótese 1). Entretanto, somente 37 respostas das referidas matrizes foram consideradas na análise multinível (ou seja, somente das matrizes cujas subsidiárias também responderam), e que se relacionam às demais hipóteses. Por esse motivo, algumas análises e considerações sobre as variáveis (por exemplo: Alpha de Cronbach) serão feitas, a seguir, tanto para N=64 como para N=37.

3.3.1.1 *Global mindset*

A escala de *global mindset* adaptou o construto utilizado na pesquisa de Yin, Johnson e Bao (2008), que envolve três dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais (ver Quadro 3.1, no referencial teórico). Trata-se de um enfoque multidimensional,

em nível da firma; conforme mencionado no referencial teórico, encapsula vários dos enfoques e propostas presentes na teoria sobre GM.

Com apoio na literatura, foi adicionado o seguinte item: facilidade dos gestores da empresa para adaptar-se ao contexto (social e de mercado) das unidades no exterior, item este que se vincula a uma demanda específica imposta aos gestores brasileiros, em termos de sua adaptabilidade a outras culturas e países (por exemplo: BORINI *et al.*, 2007; TANURE *et al.*, 2009).

Foram realizados dois testes preliminares empregando o construto: o primeiro, com 10 pessoas (professores e estudantes de pós-graduação em administração de empresas); o segundo, com uma amostra de 21 empresas brasileiras que atuam no exterior e 24 empresas estrangeiras, sendo os resultados encontrados expostos, recentemente, em um congresso nacional. (REIS; FLEURY, 2010). Nesse processo, constatou-se haver redundância entre itens, na dimensão conhecimento global. Em vista disso, optou-se por suprimir um dos itens, ou seja, o relacionado a conhecimentos sobre países estrangeiros. Por outro lado, adicionou-se um item relacionado à capacidade de identificar oportunidades globais. (JEANNET, 2000; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002).

A composição final do construto *global mindset* encontra-se no Quadro 3.2, e cujos itens foram empregados no questionário da pesquisa referente às matrizes (Anexo 2). Os respondentes das matrizes deveriam assinalar, por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente, em que medida cada afirmativa se aplicava a sua empresa. .

O alpha de Cronbach foi de 0,83, para N=64, e de 0,89, para N=37, resultados estes que mostram haver boa consistência interna da escala empregada. (HAIR *et al.*, 2010). Note-se que o nível de consistência identificado foi mantido nas duas configurações da amostra.

Quadro 3.2 – *Global mindset*

Esforços para compreender os mercados estrangeiros, incluindo clientes, competidores e a situação geral dos mercados.	
Investimento e comprometimento na atuação internacional.	
Criação de uma rede mundial de relacionamentos (com fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes).	Orientação global
Conhecimento sobre as culturas dos países em que atua.	
Conhecimento sobre a indústria e os mercados, em escala global.	
Capacidade de reconhecer novas oportunidades globais.	Conhecimento global
Capacidade de trabalhar com pessoas de outros países e para atuar em outras culturas.	
Proficiência em línguas faladas em outros países.	
Habilidade para comunicar-se com pessoas de outros países por meio de tecnologias modernas.	Habilidades globais
Capacidade de adaptação dos profissionais ao ambiente/contexto das subsidiárias no exterior.	

Fonte: o autor.

Foi também aplicado o teste de normalidade (teste Kolmogorov-Smirnov) para GM (Anexo3), uma vez que este é um dos pressupostos para a modelagem hierárquico-linear (normalidade das variáveis independentes do nível 2). Em decorrência disso, foram consideradas as 37 matrizes a serem empregadas na análise multinível. O teste indicou normalidade (Anexo 3).

Na análise empírica foi empregado um índice composto para GM (tal como em KOBRIN, 1994, KEFALAS, 1998, HARVESTON *et al.*, 2000, ARORA, 2004 e YIN *et al.*, 2008), calculado a partir da média dos itens que compõem o construto. Para obter detalhes adicionais, as dimensões de GM (orientação global, conhecimento global e habilidades globais) também foram testadas em separado.

3.3.1.2 Fatores culturais (“gestão à brasileira”)

Conforme apresentado no referencial teórico, os fatores da cultura brasileira a serem considerados são distância do poder e controle da incerteza. A medida dos fatores culturais na matriz constituiu-se de assertivas provenientes de instrumentos validados por Hofstede (1991; 2001), sendo o número de itens reduzido para viabilizar o processo de aplicação dos questionários. Tal instrumento já foi utilizado em um estudo anterior (FLEURY *et al.*, 2007) e também em uma pesquisa sobre subsidiárias brasileiras, (BERTOIA, 2010). A referida autora

descreve o processo de adequação da escala, que envolveu pré-testes realizados em subsidiárias e validação de conteúdos efetuada por professores especialistas.

Neste trabalho, em virtude da análise de confiabilidade realizada com a variável fatores culturais, optou-se por reduzir dois itens da escala inicial, um para cada dimensão (os itens inicialmente empregados encontram-se no Anexo 2, referente ao questionário das matrizes). Esse procedimento aumentou em aproximadamente 30% a confiabilidade da variável em questão. Assim, os seguintes itens não foram considerados na composição final da variável e na análise empírica: “As pessoas acreditam que as políticas e ações da empresa dependem exclusivamente de quem está no poder” (relacionado à distância do poder); “As pessoas não gostam de informações contraditórias” (relacionado ao controle de incertezas). Desse modo, o alfa de Cronbach para fatores culturais da matriz foi de 0,70 (N=64).

O Quadro 3.3 apresenta os componentes para fatores culturais empregados neste estudo.

Quadro 3.3 - Fatores culturais

No dia a dia do trabalho todas as pessoas têm suas metas e funções definidas pelos gestores.	
No dia a dia do trabalho, os superiores têm total autoridade na determinação das atividades dos seus subordinados.	Distância do poder
Os subordinados aceitam as atividades e responsabilidades que o seu superior determina.	
Existem regras claras que devem ser seguidas fielmente.	
As pessoas dão importância significativa para a estabilidade dos eventos e cargos.	Controle de incertezas
As pessoas precisam se basear em dados e fatos para decidir.	

Fonte: o autor.

Tal como procedido com a variável GM, os fatores culturais foram tratados como um índice composto. Índices compostos relacionados a características culturais, especialmente envolvendo as dimensões de cultura de Hofstede, têm sido empregados em pesquisas na área de negócios internacionais. A utilização mais comum diz respeito à mensuração da distância cultural e da distância psíquica. (KOGUT; SINGH, 1988; DOW; KARUNARATNA, 2006; CUERVO-CAZURRA, 2007; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; TANURE *et al.*, 2009).

No caso deste trabalho, quanto maior o índice do fator cultural, maior a presença geral de elementos da “gestão à brasileira”, tendo-se em mente que elas traduzem apenas as características escolhidas (distância do poder e controle de incertezas), em razão dos aspectos discutidos anteriormente.

Para tentar obter detalhes adicionais à análise empírica, as dimensões de fatores culturais (distância do poder e controle de incertezas) também foram testadas em separado.

Os respondentes deveriam registrar em que medida cada uma das assertivas ocorre no dia a dia da empresa. A escala também é de cinco pontos (Anexo 2). Conforme mencionado anteriormente, o alpha de Cronbach foi de 0,70 para fatores culturais, com N=64. Por outro lado, com N=37, foi de 0,71. Observa-se, portanto que, tal como no construto de GM, a escala manteve nível de consistência interna, tanto para N=64, como para N=37. O teste de Kolmogorov-Smirnov indicou normalidade para a variável fatores culturais (ver Anexo 3).

3.3.2 Variáveis das subsidiárias

Adotaram-se, para os construtos a seguir, variáveis que têm sido empregadas em pesquisas sobre multinacionais brasileiras nos últimos anos (OLIVEIRA JR.; BORINI; GUEVARA, 2009; BORINI; FLEURY, 2011), com vistas a viabilizar possíveis comparações e conexões dos resultados do presente trabalho com os encontrados anteriormente nessas empresas. Esses construtos se relacionam às hipóteses 2 e 4 (variável dependente: desenvolvimento de competências não locais pelas subsidiárias), e 3 e 5 (variável dependente: transferência de competências da matriz para as subsidiárias).

Ao final deste tópico também são descritas as variáveis de controle que serão empregadas na análise multinível: tempo de operação da subsidiária e modo de entrada.

3.3.2.1 Desenvolvimento de competências não locais pelas subsidiárias

Esta variável baseou-se na operacionalização de Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) e na escala adaptada para subsidiárias brasileiras (BORINI, 2008), para quem competência desenvolvida na subsidiária é toda aquela que “é adaptada para o mercado e não é inteiramente transferida pela matriz, não necessitando que ela tenha sido inteiramente desenvolvida na subsidiária” (BORINI, 2008, p. 80), pois a subsidiária pode agregar valor a competências já transferidas da matriz. Também podem envolver competências que a subsidiária transfere para outras unidades ou para a matriz.

A escala original contém as seguintes competências: de produção, desenvolvimento de produtos/serviços, vendas, marketing e de gestão de recursos humanos. Nesta versão, foram acrescentadas, com base na discussão de Fleury e Fleury (2011) – sobre as competências das multinacionais brasileiras –, as seguintes competências: de gestão da cadeia de suprimentos, gestão do relacionamento com clientes e fornecedores, de organização e de planejamento. Essas competências foram definidas no referencial teórico, no Quadro 2.4.

Os respondentes deveriam avaliar se a sua unidade desenvolve e transfere essas competências, empregando uma escala de cinco pontos (de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente). Esse enunciado teve por objetivo propor um foco em competências não locais, dada a sua

relevância para a competitividade de empresas de países emergentes (vide referencial teórico). O fato de poderem ser transferidas é uma característica central dessas competências. (RUGMAN; VERBEKE, 2001; RUGMAN *et al.*, 2010). Tal como adotado nas variáveis independentes, optou-se por criar um índice composto. As competências também foram testadas em separado.

O teste de Kolmogorov-Smirnov indicou normalidade (Anexo 3) e o alpha de Cronbach para esta variável foi de 0,92.

3.3.2.2 Transferência de competências das matrizes para as subsidiárias

A transferência de competências da matriz para as subsidiárias baseou-se na escala empregada por Borini (2008), que adota variáveis provenientes da literatura. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; SCHULZ, 2001). As competências consideradas são: de produção, pesquisa e desenvolvimento, vendas, marketing e de gestão de recursos humanos.

Do mesmo modo que no construto anterior, o conjunto de competências examinadas foi ampliado, tendo como base as competências das multinacionais brasileiras (FLEURY; FLEURY, 2011), quais sejam: de gestão da cadeia de suprimentos, gestão do relacionamento com clientes e fornecedores, de organização e de planejamento. Os respondentes deveriam assinalar em que medida a matriz exerce influência sobre as subsidiárias, no tocante a essas competências, empregando uma escala de cinco pontos (de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente).

O teste de Kolmogorov-Smirnov indicou normalidade (Anexo 3) e o alpha de Cronbach para esta variável foi 0,77.

3.3.2.3 Variáveis complementares

Foram adotadas duas variáveis adicionais, de controle: tempo de operação (idade da subsidiária) e modo de entrada, com o objetivo de complementar o modelo, permitindo, assim, verificar em que medida esses aspectos podem influenciar as relações examinadas.

Ademais, poderá ser testado se há efeito moderador de GM e fatores culturais sobre eventuais impactos do tempo de operação e modo de entrada no desenvolvimento e transferência de competências.

Quanto ao tempo de operações, é possível que em seus estágios iniciais as competências das subsidiárias sejam resultantes, de modo mais pronunciado, da transferência de competências provenientes da matriz. Imediatamente após uma nova aquisição, por exemplo, predomina a transferência da matriz. (BRESMAN *et al.*, 2010). Por outro lado, como antes mencionado, empresas de países emergentes tendem a se internacionalizar por meio de aquisições (GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009; DUNNING; KIM; PARK, 2008), o que acaba se traduzindo em uma forma de incorporar competências das unidades e empresas adquiridas. Mesmo nesses casos, em virtude da necessidade de alinhamento global e em consequência de características típicas da forma de gestão apresentada por empresas brasileiras – por exemplo, conferindo baixa autonomia às unidades –, o fluxo de competências, da matriz para a subsidiária, pode ser pronunciado. (BORINI, 2008). Além disso, as unidades mais novas tendem a estar nos estágios descendentes da relação em forma de “U”, entre internacionalização e performance. (RUIGROK; WAGNER, 2003). Elas ainda estão aprendendo a operar no exterior e demandam interferência mais intensiva por parte das matrizes.

Para o caso de multinacionais de países emergentes, como as analisadas neste trabalho, é importante observar que elas são de internacionalização relativamente recente (as subsidiárias estudadas têm, em média, aproximadamente 12 anos). Sendo assim, é possível que, com menos tempo em operação, possam ostentar maior transferência de competências vindas da matriz do que desenvolver competências não locais nas próprias unidades. Harveston *et al.* (2000), por outro lado, conforme já apresentado no referencial teórico, identificaram uma relação positiva entre GM e aceleração da internacionalização de empresas *born globals*. Embora os autores não tenham analisado especificamente questões relacionadas ao desenvolvimento de competências, esse resultado incentiva a sopesar em que medida, nessas empresas, um maior GM catalisa a aceleração de competências locais. E no caso das empresas *late movers*, será que acelera os processos de *link*, *leverage* e *learning*? (MATHEWS, 2006, conforme referencial teórico).

Quanto ao modo/estratégia de entrada, este se refere à forma como foi realizado o investimento da unidade, ou seja, se por meio de aquisição, de implantação de unidade própria ou por meio de alianças/*joint ventures*. Em situações de investimento do tipo *greenfield* (unidades implantadas pela empresa brasileira no exterior), por exemplo, a transferência de recursos e competências da matriz bem como o controle exercido por esta tendem a ser mais intensos (RUGMAN; VERBEKE, 2001), ao menos nos estágios iniciais da operação, em que ainda não ocorreu a formação de competências locais. Em aquisições e alianças, entretanto, pode haver absorção de recursos/competências que, potencialmente, podem beneficiar a multinacional como um todo. Entretanto, a transferência desses recursos pode ser limitada e envolver um processo que se caracteriza por apresentar certo grau de dificuldade. De fato, há obstáculos (por exemplo: diferenças culturais ou reações relativas à síndrome do “não foi inventado aqui”) (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000) que dificultam a sua transferência para a rede multinacional como um todo. De todo modo, observa-se que a configuração do modo de entrada pode ter implicações sobre a formação de competências da subsidiária.

Essas reflexões estimularam a adoção destas variáveis de controle - tempo e modo de entrada -, dada a sua importância para a compreensão da internacionalização e desenvolvimento de competências em multinacionais brasileiras.

A variável para tempo de operação (idade da subsidiária) levou em consideração a média encontrada no grupo de subsidiárias, isto é, 11,7 anos. Assim, foi empregada uma variável *dummy*, que inclui: subsidiárias “mais novas”, com tempo de operação menor do que doze anos (0) e subsidiárias “mais antigas” (1), com tempo igual ou maior do que doze anos. O critério para o estabelecimento desses dois grupos segue um estudo anterior com subsidiárias brasileiras (BORINI, 2008), a fim de possibilitar possíveis comparações.

Com relação ao modo de investimento, foram empregadas duas variáveis *dummies*: demais modos de entrada (0) e *greenfield* (1); demais modos de entrada (0) e *joint ventures* (1). No caso de *joint ventures*, agruparam-se os dois últimos itens sobre modos de entrada constantes

do questionário (ver questionário de pesquisa, Anexo 2), que se relacionam a *joint ventures* locais e globais; estas foram tomadas em conjunto, devido ao pequeno número de empresas que apresentaram esse tipo de modo de entrada (N= 9, no total, sendo apenas duas globais). Na análise descritiva, adiante, o modo de entrada foi examinado, em separado, nos seus três grupos (aquisições, *greenfield*, *joint venture*), de forma a propiciar um maior detalhamento à exploração dos dados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, de acordo com os seguintes tópicos: análise descritiva e análise multinível. Ao final de cada tópico são discutidos os seus principais resultados.

4.1 Análise descritiva

A fim de se ter uma visão geral acerca das características das empresas participantes, matrizes e subsidiárias, no que diz respeito às dimensões investigadas no estudo em tela, procedeu-se à análise descritiva das variáveis empregadas na pesquisa de campo. O tópico está organizado em torno dos subitens que se seguem:

(1) **Variáveis das matrizes:** *global mindset* e fatores culturais (variáveis independentes). No caso destas variáveis, a análise descritiva examinou frequências, médias (e desvios padrões). Também foi utilizada a análise de *clusters* com o intuito de identificar conglomerados de empresas, considerando-se *global mindset* e fatores culturais simultaneamente. Tal composição possibilita organizar a amostra em torno de tipos, baseados nas semelhanças e diferenças existentes entre as empresas. (HAIR *et al.*, 2010).

(2) **Variáveis das subsidiárias:** desenvolvimento de competências, transferência de competências (ambas variáveis dependentes), tempo de operação das unidades, modo de investimento na subsidiária (*dummies*). Para estas variáveis foram examinadas as frequências, médias (e desvios padrões). Além disso, foram realizados ‘testes t’ e análises das variâncias para verificar se há diferenças entre as variáveis independentes e relações com o tempo em operação das unidades e com as formas de investimento empregadas em sua implantação.

4.1.1 Variáveis das matrizes

4.1.1.1 *Global mindset*

A Tabela 4.1 apresenta uma síntese da distribuição de frequência, considerando-se apenas os escores resultantes para GM (e cada uma das dimensões que fazem parte do construto), escores estes, como já mencionado, que foram obtidos a partir das médias dos itens constantes do questionário de pesquisa. A escala, do tipo *Likert*, continha cinco alternativas, ou seja, cinco graus de concordância/discordância; estas compõem os escores empregados nesta análise e nas que se seguem. Os escores vão do valor mais baixo (1,0), de maior discordância, ao mais alto (5,0), de maior concordância. Na tabela, a frequência foi analisada segundo quatro intervalos: de 1,0 a 2,0; de 2,0 a 3,0; de 3,0 a 4,0; de 4,0 a 5,0. O valor 1,0 está incluso apenas no primeiro intervalo, o valor 2,0 está incluso no segundo intervalo e assim sucessivamente.

Tal como em trabalhos anteriores (ARORA *et al.*, 2004; YIN *et al.*, 2008)⁴, o valor central (3,0) foi considerado como o valor de referência para um escore médio de GM.

Tabela 4.1 – Nível de GM das multinacionais brasileiras e sua distribuição

Nível	<i>Global mindset</i>	Orientação global	Conhecimento global	Habilidades globais
1,0-2,0	3%	3%	2%	5%
2,0-3,0	3%	8%	6%	11%
3,0-4,0	39%	23%	23%	31%
4,0-5,0	55%	66%	69%	53%
média	3,94	3,97	3,98	3,88
d.p.	0,75	0,94	0,80	0,97
N	64	64	64	64

Fonte: o autor.

Observa-se na tabela acima que o escore geral para GM foi alto ($M=3,94$), sendo que a maior parte das empresas situa-se na faixa entre 4,0 a 5,0 (55%), que é a mais alta. Além disso, 39% dos escores concentram-se no intervalo 3,0 e 4,0 e somente 6% dos respondentes estão nos patamares abaixo de 3,0. Constata-se, portanto, que, no geral, as empresas têm um nível de

⁴ Estes autores utilizam a própria escala para determinar escores considerados baixos, médios, altos.

GM que vai de médio a alto, o que contradiz a Hipótese 1. Tal hipótese previa que o nível de GM das multinacionais brasileiras seria de baixo a médio. Pode-se notar, igualmente, que escore de habilidades globais foi o mais baixo ($M=3,88$) dentre as três dimensões de GM. Uma discussão sobre esses resultados é apresentada adiante.

A Tabela 4.2 mostra as frequências obtidas considerando-se cada um dos componentes da variável GM.

Tabela 4.2 – *Global mindset*: distribuição por item

Itens	Disc. Tot.	Disc. Parc.	Não conc. e nem disc.	Conc. Parc.	Conc. Tot.	Média	d.p.
	1	2	3	4	5		
Orientação global							
Estamos realizando esforços enormes para compreender os mercados estrangeiros, incluindo clientes, competidores e a situação geral dos mercados.	3%	9%	9%	30%	48%	4,11	1,11
Estamos planejando ou realizando grandes investimentos comprometidos com a nossa atuação internacional.	2%	11%	17%	27%	43%	3,98	1,10
A criação de uma rede mundial de relacionamentos - envolvendo fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes – é uma prioridade de nossa empresa.	3%	13%	13%	42%	30%	3,83	1,09
Conhecimento global							
Nossa empresa conhece e compreende muito bem as culturas dos países nos quais atuamos.	2%	8%	20%	38%	33%	3,92	1,00
Temos conhecimento suficiente a respeito dos mercados chaves e sobre a nossa indústria, em uma escala global.	3%	5%	14%	38%	40%	4,06	1,01
Temos facilidade para identificar novas oportunidades globais para o nosso negócio.	0%	9%	8%	59%	23%	3,97	0,84
Habilidades globais							
Os profissionais de nossa empresa têm facilidade para trabalhar com pessoas de outros países, com culturas diferentes da nossa.	3%	11%	16%	36%	34%	3,88	1,11
Temos pessoas suficientes com proficiência em inglês e em línguas faladas nos nossos mercados chaves e nos países em que atuamos.	9%	13%	17%	34%	27%	3,56	1,27
Temos habilidade para comunicar-nos com pessoas de outros países, por meio de sistemas de informação modernos e de tecnologias de telecomunicação.	4%	4%	11%	26%	56%	4,28	1,03
Nossos profissionais têm facilidade para adaptar-se a outros países e culturas.	3%	11%	17%	38%	31%	3,83	1,09

Fonte: o autor.

Observa-se que todos os itens obtiveram escores relativamente altos, em sua maioria acima do escore central (3,0). Especialmente elevados foram os seguintes itens: ter facilidade para identificar novas oportunidades de negócios globais (82% de concordância parcial ou total entre os escores 4,0 e 5,0), ter habilidade para comunicação internacional intermediada por tecnologia (também 82%), vindo a seguir esforços para compreender os mercados estrangeiros e conhecer mercados e indústrias em uma escala global, ambos com 78%.

Quando examinada a frequência dos menores escores (entre 1,0 e 2,0), verifica-se que os destaques ficam com os seguintes itens: conhecimentos de línguas necessários para a atuação em outros países (22%), criação de uma rede mundial (16%), capacidade para trabalhar com pessoas de outras culturas e capacidade de adaptação dos profissionais em outros países/culturas (ambos com 14%). Esses itens concentraram as maiores frequências em termos de escores abaixo do valor central (3,0).

As maiores médias estão concentradas em: ter habilidade de comunicação internacional por meio de tecnologias modernas ($M=4,28$), empreender esforços para compreender mercados estrangeiros ($M=4,11$) e conhecer mercados chaves no exterior ($M=4,06$). Por outro lado, as menores médias se relacionam a conhecimentos de línguas ($M=3,56$), investimento na criação de uma rede global ($M=3,83$) e capacidade de adaptação dos profissionais no exterior ($M=3,83$).

Como comentado anteriormente, habilidades globais alcançaram o escore mais baixo ($M=3,88$) entre as dimensões de GM (ver Tabela 4.1). Nessa dimensão, 16% das empresas obtiveram resultados abaixo do escore médio (comparativamente a 11% para orientação global e 8% em conhecimento global). Assim, embora, no geral, o GM dessas empresas seja alto, observa-se que um grupo expressivo destas apresenta certas deficiências no que se refere a habilidades para atuar no exterior e interagir com outras culturas. Observando-se ainda a Tabela 4.2, nota-se que possivelmente essas deficiências estão relacionadas a temas como conhecimentos de línguas, adaptação no exterior e saber trabalhar com pessoas de outros países e culturas. Embora haja um domínio de tecnologias requeridas para interações internacionais, outras habilidades ainda carecem de reforço.

Embora haja lacunas quanto às habilidades requeridas para relacionamentos e negócios internacionais, observa-se que as empresas têm um bom conhecimento global. De fato, elas se concentraram nos patamares mais altos nos seguintes itens: conhecer as culturas dos países nos quais as empresas atuam, conhecer mercados globais e saber reconhecer oportunidades globais para os negócios. Elas também apresentaram orientação global, no que diz respeito a comprometimento e investimentos globais.

Vale destacar, entretanto, nessa dimensão (orientação global), que a criação de uma rede mundial não figura entre as prioridades de 16% das empresas (Tabela 4.2). Esta é uma falha importante para esse grupo de multinacionais, pois a capacidade de construção de redes é um dos elementos centrais para a internacionalização de empresas de países emergentes. (MATHEWS, 2006). De fato, a inserção em redes externas, estabelecendo interações com fornecedores, instituições de pesquisa, parceiros, governo, etc. (ANDERSSON *et al.*, 2002; MINBAEVA, 2007) possibilita o desenvolvimento de novas competências e agrega valor às já existentes. Na construção dessas relações, as habilidades globais podem ser especialmente relevantes. Assim, é útil chamar a atenção para o fato de que algumas das lacunas identificadas estão concentradas em tópicos que, de certo modo, se inter-relacionam: construção de redes internacionais e habilidades globais.

A Tabela abaixo (4.3) apresenta os escores de GM por tipo de empresa e por nível de faturamento no Brasil e no exterior.

Com relação aos tipos de empresas, as que tiveram os maiores escores para GM, ou seja, os escores mais acentuados foram as montadoras de sistemas, baseadas em recursos naturais, empresas de partes/componentes/subsistemas e empresas de bens de consumo. As que apresentaram os menores escores para GM, foram: serviços técnicos, insumos básicos e tecnologia de informação. Em termos de faturamento no Brasil, o maior escore surgiu na empresa com menor faturamento (um único caso), seguida pelas que faturam de 2,4 a 16 milhões; por outro lado, apresentaram menores escores, aquelas com faturamento entre 300 milhões e um bilhão e as que faturam mais de um bilhão no Brasil. Em termos de faturamento no exterior, as com maior GM são: de 90 a 300 milhões e com mais de um bilhão. As com menores escores são as que faturam, no exterior, de 2,4 a 16 milhões e de 300 milhões a um bilhão.

A análise da variância (ANOVA⁵) indicou, entretanto, que as diferenças de GM dentro desses grupos (tipos de empresas, faturamento no Brasil e faturamento no exterior) não são estatisticamente significantes. De fato, encontrou-se, respectivamente: $F(8,55)=0,72$; $p>0,05$ (tipo), $F(5,51)=0,40$; $p>0,05$ (fat. Brasil), $F(5,48)=1,27$; $p>0,05$ (fat. Exterior). Desse modo, não se identificou uma diferenciação significativa entre esses fatores (ex: tipo de empresa) e os escores de GM.

⁵ O pressuposto relativo à igualdade de variância foi examinado por meio do teste de Levene.

Tabela 4.3 - GM por categorias de empresas

Tipo de empresa	GM		Faturamento no Brasil	GM		Faturamento no exterior	GM	
	M	d.p.		M	d.p.		M	d.p.
Baseado em recursos naturais	4,27	0,84	<2,4 milhões ⁶	4,30	.	<2,4 milhões	3,96	0,32
Insumos construção	4,10	0,58	2,4-16 milhões	4,22	0,32	2,4-16 milhões	3,64	0,38
Serviços técnicos e especializados	3,59	0,79	16-90 milhões	4,05	0,25	16-90 milhões	3,88	0,76
Insumos básicos	3,63	0,92	90-300 milhões	3,97	0,67	90-300 milhões	4,34	0,70
Bens de consumo	4,03	0,80	300 milhões-1 bilhão	3,83	0,90	300 milhões-1 bilhão	3,74	0,85
Tecnologia de informação	3,89	1,39	>1 bilhão	3,76	0,80	>1 bilhão	4,29	0,69
Engenharia e construção	3,97	0,41						
Partes, componentes e subsistemas	4,24	0,69						
Montadores de sistemas	4,30	0,57						

Fonte: o autor.

⁶ Houve apenas um caso.

4.1.1.2 Fatores culturais

A tabela abaixo apresenta a distribuição de frequência de todas as matrizes (n=64) que responderam ao questionário, oferecendo uma visão geral dos resultados, no que diz respeito aos fatores culturais. A escala do questionário variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), tendo o gestor que caracterizar a sua empresa com base nos acontecimentos cotidianos, segundo os seis itens arrolados na Tabela 4.4 (três relacionados à distância do poder e três ao controle de incertezas). Como o escore “3,0” é o valor central da escala de concordância, este foi considerado como o escore “médio” para fatores culturais.

Tabela 4.4 – Fatores culturais das multinacionais brasileiras e sua distribuição

Nível ⁷	Fatores culturais	Distância do poder	Controle de incertezas
1,0-2,0	0%	0%	0%
2,0-3,0	9%	9%	14%
3,0-4,0	34%	23%	30%
4,0-5,0	56%	67%	56%
Média	3,94	4,02	3,86
d.p.	0,63	0,74	0,75
N	64	64	64

Fonte: o autor.

Nessa composição geral, observa-se que as respostas tenderam a se concentrar nos componentes mais altos da escala (4-5), deixando manifesto ser intensa a presença desses fatores culturais nas matrizes. Predominam, desse modo, entre as empresas estudadas, características como hierarquização, distribuição desigual do poder, centralização das decisões (HOFSTEDE, 1980, 2001), bem como a ênfase no controle com vistas a prevenir ambiguidades e imprevistos.

Também é possível verificar a alta intensidade desses fatores culturais nas empresas investigadas, porquanto as médias obtidas em cada item do questionário sempre se localizaram acima de 3,5 (embora com variações individuais). A média para distância

⁷ O valor 1,0 está incluso apenas no primeiro intervalo, o valor 2,0 está no segundo intervalo, etc.

do poder foi 4,0 e para controle de incertezas 3,9. De fato, nota-se uma discreta preponderância da primeira dimensão sobre a segunda.

Tabela 4.5 – Fatores culturais: distribuição por item

Itens	Disc. Tot.	Disc. Parc.	Não conc. e nem disc.	Conc. Parc.	Conc. Tot.	Média	d.p.
	1	2	3	4	5		
Distância do poder							
No dia a dia do trabalho todas as pessoas têm suas metas e funções definidas pelos gestores.	0%	9%	3%	38%	50%	4,28	0,92
No dia a dia do trabalho, os superiores têm total autoridade na determinação das atividades dos seus subordinados.	6%	9%	19%	42%	23%	3,67	1,13
Os subordinados aceitam as atividades e responsabilidades que o seu superior determina.	2%	5%	14%	42%	38%	4,09	0,92
Controle de incertezas							
Existem regras claras que devem ser seguidas fielmente.	0%	17%	13%	41%	30%	3,83	1,05
As pessoas dão importância significativa para a estabilidade dos eventos e cargos.	5%	14%	23%	34%	23%	3,58	1,14
As pessoas precisam se basear em dados e fatos para decidir.	0%	5%	9%	50%	36%	4,17	0,79

Fonte: o autor.

Merecem destaque, na tabela acima, alguns itens que obtiveram escores médios mais altos. São eles: definição de metas pelas chefias ($M=4,3$), necessidades de as pessoas se basearem em dados e fatos para decidir ($M=4,2$) e aceitação das atividades designadas pelas chefias ($M=4,1$). Quando examinada a frequência dos escores mais altos (4,0 e 5,0), observa-se que, para esses itens, esta foi, respectivamente, de 88%, 86% e 80%.

Os menores escores médios emergiram em itens como: determinação das atividades pelos superiores ($M=3,7$) e a valorização da estabilidade nos acontecimentos e nos cargos ($M=3,6$). As frequências desses itens (considerando-se os escores 1,0 e 2,0) foram, respectivamente, 19% e 14%.

No geral, verifica-se que as empresas estudadas têm os fatores culturais em patamar alto: a média total foi de 4,0 (arredondada). De fato, 73% das empresas obtiveram escores entre 4,0 e 5,0 (ver resultado geral para fatores culturais, na Tabela 4.4). Por outro lado, 12% se encontram em 1,0 e 2,0 e 14% estão no patamar central (3,0). Percebe-se, neste primeiro exame dos resultados, que predominam características culturais, as quais estão bastante alinhadas com resultados obtidos em trabalhos anteriores, no que se refere aos traços de “gestão à brasileira”, conforme referencial o teórico.

A Tabela abaixo (4.6) estampa os escores de fatores culturais por tipo de empresa e por nível de faturamento no Brasil e no exterior.

Com relação aos tipos de empresas, as que obtiveram os fatores culturais com escores mais altos foram as que se baseiam em recursos naturais, seguidos de montadores de sistemas e empresas de bens de consumo, enquanto que aquelas que apresentaram os menores escores foram as de tecnologia de informação, insumos básicos e insumos para construção. Em termos de faturamento no Brasil, o maior escore encontrado foi exatamente na empresa com menor faturamento, seguida pelas que faturam de 90 a 300 milhões; por outro lado, apresentaram menores escores aquelas que venderam entre 2,4 e 16 milhões, seguidas das que faturaram, no Brasil, entre 300 milhões e um bilhão. Em termos de faturamento no exterior, as com mais presença de fatores culturais são: com menos de 2,4 milhões e de 90 a 300 milhões. As com menores escores são as que faturam, no exterior, de 2,4 a 16 milhões e de 16 a 90 milhões.

A análise da variância (ANOVA⁸) indicou, entretanto, que as diferenças dos fatores culturais dentro desses grupos (tipos de empresas, faturamento no Brasil e faturamento no exterior) não são estatisticamente significantes. De fato, encontrou-se, respectivamente: $F(8,55)=0,72$; $p>0,05$ (tipo de empresa), $F(5,51)=0,40$; $p>0,05$ (fat. Brasil), $F(5,48)=1,27$; $p>0,05$ (fat. exterior). Portanto, não se identificou uma diferenciação significativa entre esses fatores (ex: tipo de empresa) e os escores de fatores culturais.

⁸ O pressuposto relativo à igualdade de variância foi examinado por meio do teste de Levene.

Tabela 4.6 – Fatores culturais por categorias de empresas

Tipo de empresa	Fat. Culturais		Faturamento no Brasil	Fat. Culturais		Faturamento no exterior	Fat. culturais	
	M	d.p.		M	d.p.		M	d.p.
Baseado em recursos naturais	4,11	0,63	<2,4 milhões ⁹	4,67	.	<2,4 milhões	4,28	0,47
Insumos construção	3,88	0,75	2,4-16 milhões	3,89	0,26	2,4-16 milhões	3,67	0,36
Serviços técnicos e especializados	4,04	0,32	16-90 milhões	4,11	0,75	16-90 milhões	3,81	0,55
Insumos básicos	3,81	0,61	90-300 milhões	4,17	0,50	90-300 milhões	4,50	0,33
Bens de consumo	4,07	0,42	300 milhões -1 bilhão	3,92	0,57	300 milhões-1 bilhão	3,91	0,50
Tecnologia de informação	3,54	0,95	>1 bilhão	3,95	0,69	>1 bilhão	3,85	0,97
Engenharia e construção	3,97	0,83						
Partes, componentes e subsistemas	3,93	0,79						
Montadores de sistemas	4,09	0,12						

Fonte: o autor.

⁹ Houve apenas um caso.

4.1.1.3 Análise de *clusters* para GM e fatores culturais

A análise de *clusters* foi empregada com o propósito de se identificar conglomerados de empresas brasileiras, considerando-se, simultaneamente, os seus padrões de *global mindset* e de fatores culturais. Tal composição possibilita que a amostra seja organizada de acordo com os tipos de empresa, ou seja, com base nas semelhanças e diferenças existentes entre elas (HAIR *et al.*, 2010), segundo as variáveis examinadas nas matrizes.

Calculou-se, inicialmente, a correlação entre as variáveis, por meio do teste de Pearson, tendo-se observado haver uma correlação positiva e significativa entre GM e fatores culturais ($r=3,8$; $p=0,00$). Vale destacar, entretanto, que não foi identificada multicolinearidade na análise multinível não obstante o valor alto da correlação entre as variáveis acima. A seguir, foi empregado, para esta análise de *clusters*, o método hierárquico.

No método hierárquico, a análise dos coeficientes (Anexo 4) permite identificar as mudanças ocorridas nas diferentes combinações, em termos de heterogeneidade (redução na similaridade dentro de cada *cluster*). Com base nos resultados dos coeficientes, concluiu-se que as soluções encontradas, para o posterior refinamento em procedimentos não hierárquicos, poderiam se situar na faixa de dois a cinco.

Dentro dessa faixa, foram definidos quatro *clusters*, e em seguida aplicou-se o método não hierárquico (*K means*). O uso de tal método mostrou que com quatro conglomerados não haveria grupos com números de casos muito reduzidos, nem grupos excessivamente heterogêneos, cuidados estes que devem ser levados em conta e que são sugeridos por Hair *et al.* (2010). Assim, foi reforçado que esse seria o número de *clusters* escolhido para a análise posterior. Além disso, a aplicação do teste da ANOVA, que é um indicador de consistência, veio reforçar a escolha pelo uso de quatro *clusters*. (HAIR *et al.*, 2010) (Anexo 4).

Na tabela a seguir é possível observar as características de cada um dos quatro *clusters* identificados, em termos das médias obtidas para GM e fatores culturais. Deve-se

lembrar que foi adotado N=64, para o número de matrizes analisadas, em função dos argumentos anteriormente expostos.

Tabela 4.7 - *Clusters* para GM e fatores culturais

Variáveis	Cluster			
	1	2	3	4
GM	3,78	3,61	4,58	2,00
Fatores culturais	2,81	3,88	4,36	3,96
N	9	24	27	4
%	14%	37,5%	42,2%	6,3%

Fonte: o autor.

Tomando-se novamente o valor central da escala de concordância (3,0) como referência (tal como em ARORA *et al.*, 2004 e YIN *et al.*, 2008¹⁰), adotou-se, nesta análise, escores acima de 3,0 como “altos” e abaixo de 3,0 como “baixos”. Ademais, consideraram-se valores extremos (acima de 4,0) como bastante altos, ou bastante baixos (inferior a 2,0). Nessa caracterização, salientam-se, a seguir, os diferentes perfis apresentados pelos quatro grupos identificados:

- O **grupo 1** é constituído por empresas com alto GM e baixa presença dos fatores culturais. Trata-se do grupo que obteve os menores escores para fatores culturais (M=2,81). Este grupo inclui 14% das empresas estudadas.
- O **grupo 2**, por outro lado, tem altos escores, tanto para fatores culturais como para GM. Este grupo representa 37,5% das empresas e é o segundo mais numeroso.
- O **grupo 3** possui escores ainda mais altos para ambos os fatores. A diferença em relação ao grupo 2 é que tanto para GM como para fatores culturais os escores são ainda maiores do que o do grupo anterior. Este é o grupo mais numeroso, com 42,2% dos casos.

¹⁰ Esses autores utilizam a própria escala para determinar escores considerados baixos, médios e altos.

Optou-se por manter os grupos 2 e 3 em separado para evitar um aglomerado com casos muito heterogêneos entre si. Além disso, a separação permite observar que há empresas com o escore acima da média (grupo 2) e há aquelas que apresentaram escores bastante altos, acima de 4,0 (grupo 3).

- O **grupo 4** apresentou o menor escore para GM ($M=2,00$) e alto para fatores culturais. É o menor grupo, com apenas 6,3% dos casos.

Em suma, observa-se que a maioria das empresas estudadas têm, simultaneamente, alto GM e altos fatores culturais (*clusters 2 + 3*). Há, no entanto, multinacionais que possuem GM alto, mas apresentam fatores culturais não tão pronunciados (*cluster 1*), o que vem demonstrar que estas possuem características um pouco distintas da típica “gestão à brasileira”. Há, porém, o contrário, ou seja, empresas que apresentam um menor GM, mas com os fatores culturais mais evidentes (*cluster 4*). Esses resultados serão discutidos mais à frente.

4.1.2 Variáveis das subsidiárias

4.1.2.1 Desenvolvimento e transferência de competências

A Tabela 4.8 apresenta a distribuição geral dos resultados para desenvolvimento e transferência de competências nas subsidiárias e para a transferência de competências das matrizes para as subsidiárias. Os escores foram obtidos a partir das médias de todas as competências (produção, marketing e vendas, etc.), classificadas segundo uma escala do tipo *Likert*, contendo cinco alternativas, isto é, cinco opções de concordância/discordância. Os escores vão do valor mais baixo (1,0), de maior discordância, ao mais alto (5,0), de maior concordância. A tabela mostra a frequência de respostas para quatro níveis (1,0 a 2,0; 2,0 a 3,0; 3,0 a 4,0; 4,0 a 5,0). O valor 1,0 está incluso apenas no primeiro intervalo, o valor 2,0 está incluso no segundo intervalo e assim sucessivamente.

Tabela 4.8 – Competências das subsidiárias: distribuição geral

Nível	Desenvolvimento e transferência de competências nas subsidiárias (não locais)	Transferência de competências das matrizes para as subsidiárias
1,0-2,0	29%	0%
2,0-3,0	32%	16%
3,0-4,0	24%	47%
4,0-5,0	15%	37%
Média	2,57	3,73
d.p.	1,10	0,70
N	75	79

Fonte: o autor.

Verifica-se, acima, que a frequência para desenvolvimento de competências concentrou-se nos níveis 1,0 a 3,0, sendo que 61% das empresas estão nesse intervalo. No caso da transferência da matriz, a concentração ocorreu entre 3,0 e 5,0, com 84% das empresas ali localizadas.

As médias também indicam que a incidência de competências transferidas da matriz ($M=3,73$) é superior à transferência de competências das subsidiárias para a matriz ou outras unidades ($M=2,57$).

O teste T reforça essa constatação, uma vez que deu suporte às diferenças detectadas entre desenvolvimento e transferência. De fato, no referido teste, as subsidiárias examinadas apresentaram maior transferência de competências da matriz ($M=3,73$, $\text{Err.pad.}=0,08$) do que o desenvolvimento de competências passíveis de serem transferidas ($M= 2,57$, $\text{Err.pad.}=0,12$), sendo $t(74)=-8,19$ e $p=0,00$. Por outro lado, a correlação (Pearson) entre desenvolvimento e transferência foi não significativa ($r=0,13$; $p=0,25$).

Com relação às competências desenvolvidas nas subsidiárias, a Tabela 4.9, abaixo, apresenta a distribuição de frequências de todas as competências que compõem essa variável e também exibe as médias relativas a cada uma delas. Novamente, os dados confirmam que os níveis de desenvolvimento e transferência de competências das subsidiárias brasileiras são predominantemente baixos.

Tabela 4.9 - Competências não locais desenvolvidas nas subsidiárias

Competências	Disc.total.	Disc.parc.	Não disc.	Conc.parc.	Conc.tot.	Média	d.p.
			Nem conc.				
	1	2	3	4	5		
Produção	43%	11%	13%	24%	3%	2,29	1,14
Desenvolvimento de Produtos/Serviços	28%	16%	15%	28%	11%	2,77	1,42
Marketing e Vendas	29%	13%	20%	27%	9%	2,73	1,46
Gestão de Pessoas	24%	25%	15%	24%	7%	2,62	1,26
Gestão Financeira	25%	24%	21%	17%	8%	2,57	1,22
Gestão da Cadeia de suprimentos	31%	19%	21%	20%	1%	2,38	1,10
Relacionamento com Clientes e Fornecedores	23%	20%	19%	25%	8%	2,75	1,36
Planejamento	33%	17%	19%	21%	3%	2,39	1,20
Organização	28%	21%	21%	20%	3%	2,44	1,19

Fonte: o autor.

Algumas competências apresentaram uma intensidade de desenvolvimento um pouco menor do que o das outras. No caso das competências de produção, por exemplo, 54% das empresas exibiram os níveis mais baixos (entre 1,0 e 2,0) e o escore médio dessas foi de 2,29. Por outro lado, 50% das empresas apresentaram os níveis mais baixos em gestão da cadeia de suprimentos (M=2,38) e planejamento (M=2,39).

É interessante também analisar as competências que apresentaram uma frequência maior de desenvolvimento e transferência (entre 4,0 e 5,0). No caso das competências voltadas ao desenvolvimento de produtos/serviços, esse grau foi alto para 39% das empresas; o escore médio foi 2,77. O desenvolvimento de competência de marketing e vendas foi alto para 36% delas (escore médio de 2,73); para relacionamento com clientes e fornecedores, foi alto para 33% das empresas (M=2,75). Deve-se notar, todavia que, no caso destas três competências, um grupo considerável de empresas também se encontra nos graus mais baixos (entre 1,0 e 2,0): 44% para desenvolvimento de produtos, 42% para marketing e vendas, 43% para relacionamento com clientes e fornecedores. Ou seja, verifica-se que embora um grupo de empresas tenha desenvolvido tais competências não locais com certa intensidade, um grupo maior de empresas não o tem realizado do mesmo modo.

Com relação às competências transferidas das matrizes para as subsidiárias, a tabela a seguir (Tabela 4.10) estampa a distribuição de frequências de todas as competências que constituem essa variável, e também indica as médias relativas a cada uma delas. Observa-se, mais uma vez, que a transferência de competências para as subsidiárias brasileiras é alto.

Tabela 4.10 – Competências transferidas pelas matrizes para as subsidiárias

Competências	Disc.total.	Disc.parc.	Não disc. Nem conc. 3	Conc.parc.	Conc.tot.	Média	d.p.
	1	2	3	4	5		
Produção	0%	11%	15%	25%	41%	3,64	1,43
Desenvolvimento de Produtos/Serviços	5%	5%	10%	38%	43%	4,07	0,78
Marketing e Vendas	5%	13%	14%	43%	25%	3,68	1,29
Gestão de Pessoas	8%	13%	11%	43%	31%	3,72	1,28
Gestão Financeira	1%	4%	8%	31%	54%	4,36	0,82
Gestão da Cadeia de suprimentos	8%	19%	21%	27%	25%	3,40	1,22
Relacionamento com Clientes e Fornecedores	23%	23%	21%	36%	14%	2,92	1,44
Planejamento	1%	14%	16%	35%	30%	3,79	1,20
Organização	4%	9%	13%	40%	35%	3,89	1,14

Fonte: o autor.

Tomando-se como base as frequências da tabela acima, constata-se que algumas competências apresentaram intensidade um pouco maior de transferência da matriz do que outras. No caso de competências de gestão financeira, por exemplo, 85% das empresas se localizaram nos níveis mais altos (entre 4,0 e 5,0), sendo o escore médio de 4,36. Por outro lado, 81% delas indicaram os níveis mais altos para competências relativas ao desenvolvimento de produtos/serviços ($M=4,07$) e 75% para competências de organização ($M=3,89$).

Algumas competências apresentaram intensidade de transferência um pouco menor do que a das outras. No caso das competências de relacionamento com clientes e fornecedores, por exemplo, 46% das empresas apresentaram os níveis mais baixos

(entre 1,0 e 2,0) e o escore médio foi de 2,92. Por outro lado, 27% das empresas apresentaram os níveis mais baixos em gestão da cadeia de suprimentos ($M=3,40$) e 21% delas tiveram níveis mais baixos em gestão de pessoas ($M=3,72$). Para cada uma dessas competências há, entretanto, um grupo de empresas que as têm transferido com maior intensidade. De fato, uma proporção maior de multinacionais tem apresentado níveis mais altos (entre 4,0 e 5,0) de transferência dessas competências: 74% para gestão de pessoas, 52% para gestão da cadeia de suprimentos e 50% para relacionamento com clientes e fornecedores. Ou seja, observa-se que embora um grupo de empresas tenha transferido tais competências com menor intensidade, um outro grupo maior não o tem efetivado de modo similar.

4.1.2.2 Competências, tempo e modo de entrada

Foi empregada a análise da variância (ANOVA) para observar relações entre as variáveis dependentes (desenvolvimento e transferência) e as variáveis de controle: tempo em operação da unidade (idade da subsidiária) e modo de investimento.

Com referência ao tempo de operação (ou idade da subsidiária), a Tabela 4.11 apresenta as médias para desenvolvimento na subsidiária e para transferência da matriz. A análise dividiu as empresas em “mais novas” e “mais antigas”, tendo como ponto de partida o tempo médio em operação das subsidiárias da amostra ($M=11,6$ anos). Assim, as mais novas estão menos de doze anos em operação; as mais antigas, doze ou mais. Observa-se, na referida tabela, a predominância de unidades mais novas (65%).

Observa-se, ademais, que a transferência de competências da matriz é alta, tanto nas subsidiárias mais novas ($M=3,72$), como nas mais antigas ($M=3,75$). Quanto ao desenvolvimento de competências nas próprias unidades (e transferidas por elas), verifica-se que este ocorre com maior intensidade entre as subsidiárias mais antigas ($M=3,00$) do que entre as mais novas ($M=2,34$).

Tabela 4.11 – Competências das subsidiárias e tempo de operação

Variável	Tempo de operação	N ¹¹	%	Média	D.pad.
Desenvolvimento não locais	Mais novas	48	65	2,34	1,02
	Mais antigas	26	35	3,00	1,14
Transferência da matriz	Mais novas	50	65	3,72	0,71
	Mais antigas	27	35	3,75	0,67

Fonte: o autor.

De fato, a ANOVA¹² indicou que a diferença entre unidades mais antigas e mais novas é estatisticamente significativa para o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias ($F(1,72)=6,29$; $p<0,05$); no caso da transferência de competências da matriz, entretanto, esse resultado não foi significativo ($F(1,75)=0,04$; $p>0,05$). Assim, esta análise sugere que, com o tempo, as unidades do exterior intensificam o desenvolvimento de competências não locais.

Com relação ao modo de investimento, observa-se, pelas médias constantes da Tabela 4.12 (abaixo), e obtidas para desenvolvimento na subsidiária e para transferência da matriz, para cada um dos modos de entrada considerados - aquisição, *greenfield*, *joint venture* -, que o modo de entrada predominante, nesta amostra, é do tipo *greenfield* (52%).

Para o desenvolvimento de competências nas subsidiárias, a diferença entre as médias dos modos de investimento não foi estatisticamente significativa ($F(2,72)=0,64$; $p>0,05$). Já para a transferência de competências da matriz, a ANOVA indicou que a diferença entre as médias dos modos de investimento é estatisticamente significativa ($F(2,76)=4,35$; $p<0,05$). Esse resultado sugere haver diferença entre o nível de transferência de competências, dependendo do modo de investimento pelo qual foi criada a unidade.

¹¹ Nem todos os respondentes informaram o tempo de operação.

¹² O pressuposto relativo à igualdade de variância foi examinado por meio do teste de Levene.

Tabela 4.12 – Competências das subsidiárias e modo de investimento

Variável	Modo de investimento	N ¹³	%	Média	D.pad.
Desenvolvimento não locais	Aquisição	29	39	2,62	1,05
	<i>Greenfield</i>	39	52	2,61	1,16
	<i>Joint venture</i>	7	9	2,12	0,93
Transferência da matriz	Aquisição	29	37	3,65	0,68
	<i>Greenfield</i>	41	52	3,91	0,67
	<i>Joint venture</i>	9	11	3,21	0,65

Fonte: o autor.

A Tabela 4.12, acima, indica que o desenvolvimento de competências nas próprias unidades tem um nível bastante similar, tanto em unidades criadas pela própria empresa (*greenfield*) como em unidades adquiridas (as médias foram: 2,61 e 2,62, respectivamente). Contudo, conforme mencionado, não foi encontrado resultado estatisticamente significativo para modo de investimento, no caso de desenvolvimento de competências.

Por outro lado, a transferência de competências da matriz é mais intensa no caso de unidades implementadas pela própria empresa (*greenfield*) (M=3,91), vindo em segundo lugar a aquisição (M=3,65). A transferência de competências ocorre com menor intensidade em *joint ventures* (M=3,21). O teste post hoc LSD (*least significant difference*) indicou que a diferença entre *greenfield* e *joint venture* (0,70) é estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Assim, para o caso das subsidiárias brasileiras examinadas, a ANOVA sugere que a transferência de competências é maior, da matriz para a subsidiária, quando a empresa implementa a unidade no exterior; ela é menor, entretanto, quando a unidade se origina de uma *joint venture* com outra empresa.

¹³ Variações em N devem-se aos *missings cases* (ver seção sobre coleta de dados).

4.1.3 Discussão sobre a análise descritiva

Este tópico discute os resultados da análise descritiva. Especial atenção é dada ao exame das variáveis da matriz, por ser este um dos focos do trabalho ora apresentado: o GM das empresas brasileiras.

4.1.3.1 Variáveis das matrizes

As análises realizadas indicaram que, de forma geral, as empresas estudadas ostentam um alto GM. De fato, além das frequências apresentadas, a média geral também aponta nesse sentido ($M=3,94$). Este resultado contradiz a expectativa enunciada na hipótese 1, que sustenta que “o nível de *global mindset* das multinacionais brasileiras varia de baixo para moderado”.

Essa hipótese considerou o contexto de internacionalização recente de empresas brasileiras, que nasceram, cresceram e aprenderam a operar em um ambiente fechado e protegido. (FLEURY; FLURY, 2011). Também se baseou no que se tem comentado, na literatura, sobre o GM de empresas brasileiras. (TANURE, 2009; CYRINO *et al.*, 2010). Além disso, argumentou-se, no referencial teórico, que em virtude da internacionalização das empresas brasileiras, o GM delas provavelmente já não se encontraria tão baixo; por isso, a hipótese era que o nível de GM estaria entre baixo e médio. Como consequência do indicado pelos resultados ora exibidos, constata-se que o GM já se encontra em um patamar mais elevado do que se esperava. Muito provavelmente a incursão internacional tem jogado um papel relevante no fortalecimento do GM dessas empresas. De fato, pesquisas anteriores reforçam a ideia que, à medida que se internacionalizam, as empresas desenvolvem capacidades globais e sua visão e conhecimento do mundo, ampliando a sua mentalidade global (NUMMELA *et al.*, 2004), sendo que essa dinâmica se aplica ao caso de empresas de países emergentes. (YIN, 2008; REIS; FLEURY, 2010).

Um aspecto que deve ser ressaltado, entretanto, é que o fato de ser internacionalizada não garante à empresa, automaticamente, um maior nível de GM. Diferentes estudos realizados com empresas de países desenvolvidos apontam no sentido de uma

variabilidade do nível de GM entre as multinacionais. (KOBIN, 1994; BOUQUET *et al.*, 2003; NUMMELA *et al.*, 2004; LEVY, 2005).

No caso específico deste estudo, também é preciso ter em mente que os resultados retratam a situação de um grupo de empresas que estão entre as multinacionais brasileiras mais internacionalizadas. Além disso, as empresas aqui examinadas têm operações no exterior – não atuam exclusivamente por meio de exportações, licenciamentos ou intermediadas por *traders* –, situação que é bem mais demandante, relativamente às competências para atuar em outros países e ambientes culturais. Desse modo, em relação ao Brasil, é necessário cautela ao se examinar as evidências aqui encontradas. É pouco provável que esses resultados possam ser extrapolados para empresas com perfis distintos, como, por exemplo, para aquelas que ainda estão iniciando a sua expansão no exterior, ou que pretendem fazê-lo. Um resultado diferente poderia ser encontrado para essas empresas. Yin *et al.* (2008), por exemplo, identificaram níveis de GM bastante baixos, no contexto chinês, entre as empresas que ainda pretendem internacionalizar-se.

Por outro lado, não se deve desconsiderar o fato de que 6% das empresas se situam em patamares mais baixos de GM que as demais: embora sejam internacionalizadas, alcançaram escores abaixo do nível considerado “médio” (ver Tabela 4.1). Além disso, foi constatado que alguns aspectos ainda precisam ser trabalhados pelas empresas de forma geral, especialmente na dimensão “habilidades globais”, que obteve escores mais baixos que as demais (orientação global e conhecimento global). Habilidades globais incluem aspectos como (ver Tabela 4.2): conhecimentos de línguas, capacidade para trabalhar com pessoas de outras culturas, comunicação com pessoas de outros países utilizando tecnologias e capacidade de adaptação dos profissionais em outros países/culturas. De fato, há fragilidades do ponto de vista de habilidades globais.

Com relação às características culturais, os resultados indicaram uma presença marcante das dimensões aqui analisadas. De fato, considerando-se tanto as frequências como as médias encontradas, as multinacionais analisadas apresentam traços compatíveis com as características de “gestão à brasileira” indicadas na literatura. (HOFSTEDE, 2001). Essas características estão presentes, apesar da exposição aos mercados e

competitividade internacionais. (CHU; WOOD, 2008; FLEURY; FLEURY, 2011). Deve-se atentar para o fato que as características aqui encontradas – distância do poder e controle de incertezas – são, segundo a literatura, as mais pronunciadas entre as empresas brasileiras e, a depender dos resultados aqui encontrados, continuam em um alto patamar.

Essas características privilegiam aspectos como hierarquização, distribuição desigual do poder, centralização das decisões (HOFSTEDE, 1980, 2001), bem como a ênfase na fiscalização para controlar e prevenir ambiguidade e imprevistos. Essas características foram identificadas, neste estudo, nas matrizes. Entretanto, também existem sinais de sua presença nas subsidiárias (BERTOIA, 2010), reforçando a ideia que esses traços culturais transitam da matriz para as unidades do exterior. E mais, tendem a permanecer mesmo em ambientes culturais bastante distintos. (BERTOIA, 2010).

É possível que essa tendência à hierarquização, centralização e controle implique uma intensa influência da matriz sobre as unidades no exterior. De fato, evidências já têm apontado que a gestão de subsidiárias brasileiras tende a apresentar peculiaridades como baixa autonomia, reduzida iniciativa e ênfase na transferência de competências, em detrimento do desenvolvimento nas subsidiárias e da transferência reversa de competências. (BORINI, 2008; BORINI; FLEURY, 2011).

A análise de *clusters* tomou as variáveis das matrizes em conjunto. O grupo mais numeroso apresenta GM e fatores culturais bastante altos (*cluster 3*); o segundo mais numeroso é análogo ao anterior, mas com escores mais baixos para as duas variáveis da matriz (*cluster 2*). Esses dois grupos evidenciam uma possível tensão entre GM (alto) e fatores culturais (também altos). Assim, essas empresas compreendem o mundo como um mercado interconectado, desejam explorá-lo e gerenciam os seus negócios em ambientes caracterizados pela diversidade. (YIN *et al.*, 2008). Entretanto, apresentam, simultaneamente, características como tendência à hierarquização, centralização de decisões e intensificação de controles e de diretrizes da matriz. Essa tensão é mais pronunciada no grupo 3, que apresentou os escores mais altos.

Há, todavia, dois conglomerados com características peculiares: 6,3% têm características culturais similares às dos *clusters* anteriores, mas um menor GM (*cluster* 4); 14% têm, por sua vez, GM alto, mas fatores culturais não tão pronunciados (*cluster* 1). Enquanto o grupo 4 é o que mais se assemelha ao perfil apresentado pela literatura (em relação às variáveis da matriz), o grupo 1 é o que mais difere desse perfil.

Mais à frente – na análise multinível – será possível observar em que medida essas características das matrizes – que refletem peculiaridades do seu nível de GM e de sua cultura – podem influenciar o desenvolvimento de competências nas subsidiárias.

4.1.3.2 Variáveis das subsidiárias

Quanto a esse aspecto, os resultados indicam que, nas subsidiárias brasileiras, a formação de competências está fortemente vinculada à transferência da matriz; o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias, apesar da sua importância, é bem menos enfatizado, tal como já identificado por Borini e Fleury (2011).

Embora no desenvolvimento de competências tenham prevalecido os escores mais baixos (Tabela 4.9), observa-se que há diferenças entre as competências: algumas são mais desenvolvidas nas subsidiárias, outras menos. O quadro a seguir apresenta alguns exemplos.

Quadro 4.1 – Competências mais e menos desenvolvidas nas unidades (exemplos)

Competências mais desenvolvidas e transferidas pelas subsidiárias	Competências menos desenvolvidas e transferidas pelas subsidiárias
Desenvolvimento de produtos/serviços	Produção
Marketing e vendas	Gestão da cadeia de suprimentos
Relacionamento com clientes e fornecedores	Planejamento

Fonte: o autor.

Embora certas competências sejam mais facilmente identificadas como passíveis de serem desenvolvidas e transferidas a partir das subsidiárias – tal como as competências

de produção –, Rugman *et al.* (2010) advertem que competências normalmente relacionadas a uma aplicação local também podem ser não locais (por exemplo: parte das competências de marketing e vendas).

Na transferência da matriz também há diferenças entre as competências: nas empresas examinadas, algumas são mais transferidas, outras menos. Com base nos dados da Tabela 4.10, é possível extrair os seguintes exemplos:

Quadro 4.2 – Competências mais e menos transferidas para as unidades (exemplos)

Competências mais transferidas da matriz para as subsidiárias	Competências menos transferidas da matriz para as subsidiárias
Desenvolvimento de produtos/serviços	Relacionamento com clientes e fornecedores
Gestão financeira	Gestão da cadeia de suprimentos
Organização	Gestão de pessoas

Fonte: o autor.

O predomínio da transferência sobre o desenvolvimento na própria unidade tem uma relação com o tempo de operação: as unidades, com o passar do tempo, amadurecendo em sua atuação local, passam a desenvolver mais competências. De fato, os resultados da Tabela 4.11 mostram que as unidades “mais antigas” (doze anos ou mais) desenvolvem mais competências do que as “mais novas”. Essa relação foi estatisticamente significativa.

Além do aprendizado e da exposição ao cenário competitivo local, diversos acontecimentos (ver referencial teórico) podem circundar a evolução da subsidiária, ao longo do tempo, a saber: a ampliação do seu escopo de atuação, modificação dos seus papéis na multinacional, inserção em redes locais, desenvolvimento de capacidades adaptativas (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995, BIRKINSHAW *et al.* 1998, ANDERSSON *et al.*, 2002, ZHOU; LI, 2007), entre outros, que também podem contribuir para o desenvolvimento de competências (inclusive não locais).

Outro resultado observado é que o tipo de investimento tem implicações sobre a transferência de competências da matriz: esta é maior no caso de *greenfield*, apresentando uma diferença estatisticamente significativa quando este é comparado a *joint venture*. Por outro lado, se tomados os resultados da Tabela 4.12, nota-se que o processo de formação de competências mais intenso ocorre por meio da transferência da matriz, e justamente quando o modo de entrada é *greenfield*. Deve-se considerar, outrossim, que, predominando unidades com menor tempo de operação e do tipo *greenfield*, esse fato também interfere na supremacia da transferência da matriz na formação de competências das subsidiárias.

No trabalho em tela o foco recai, entretanto, sobre influências de dimensões da matriz sobre a formação de competências nas subsidiárias; mais especificamente, sobre aspectos que se relacionam ao perfil de gestão das empresas brasileiras analisadas: GM e fatores culturais. Em que medida esses aspectos interferem no modo como as competências são formadas nas subsidiárias? A próxima seção trata de testar essas relações, por meio de um enfoque multinível. Dada a sua importância, o tempo de operação e o modo de investimento das unidades também serão incluídos na análise, como variáveis de controle. Desse modo, também se poderá observar possíveis interações entre estas e as variáveis independentes.

4.2 Análise multinível

A análise multinível empregou a modelagem hierárquico-linear (HLM). Esta permite a investigação de sistemas ordenados hierarquicamente, tal como pessoas em departamentos, departamentos dentro de empresas, empresas dentro de culturas, etc. (HOFMANN, 1987); examina relações entre variáveis situadas nesses diferentes níveis hierárquicos. Trata-se de um método que evita procedimentos de agregação de dados (e possíveis erros inferenciais a ela relacionados), preserva a independência entre unidades (por exemplo, diferenças e especificidades das empresas) e permite examinar, simultaneamente, “relações dentro de um nível hierárquico em particular e relações entre ou através de diferentes níveis hierárquicos.” (HOFMANN, 1997, p. 726). Deste modo, é um processo de modelagem que se alinha aos objetivos e hipóteses deste trabalho.

Portanto, com o intuito de averiguar as relações entre matrizes e subsidiárias, foi empregado o HLM, com vistas a perscrutar uma estrutura de dados no qual as subsidiárias (nível 1) estão “aninhadas” nas empresas/matrizes (nível 2). (RAUDENBUSH; BRYK, 2002). Essa modelagem requer que sejam estimados, simultaneamente, dois modelos: a) um traçando as relações dentro de cada grupo de subsidiárias (grupos de subsidiárias por empresa); b) o outro delineando a forma como as relações dentro dos grupos variam entre empresas/matrizes. (BRYK; RAUDENBUSH, 1992). Como já foi dito, o *software* HLM7 foi empregado nesse processo de modelagem.

Conforme já mencionado, a análise adotou um índice composto de GM (já incorporando as dimensões que o constituem, e sendo calculado a partir das médias das duas dimensões). Para os fatores culturais foi adotado o mesmo enfoque; assim, cultura da matriz é também um índice composto. Trata-se, pois, de uma medida geral para o nível em que as empresas se encontram, e para as características da “gestão à brasileira” exploradas neste estudo (distância do poder e controle de incertezas). Índices compostos ligados à dimensão de cultura têm sido frequentemente empregados na literatura de negócios internacionais (é o caso de trabalhos sobre distância cultural e psíquica, por

exemplo, referenciados anteriormente). Para aferir detalhes adicionais, as dimensões que compõem as variáveis independentes foram testadas em separado.

A modelagem percorreu um conjunto de etapas, alinhadas ao que é sugerido pela literatura específica sobre o HLM. (HOFMANN, 1997; SNIJDERS; BOSKER, 1999; RAUDENBUSH; BRYK, 2002; LUKE, 2004):

- a) Inclusão apenas da variável dependente no modelo.
- b) Inclusão dos preditores da matriz (variáveis independentes):
 - b.1) Teste com os indicadores compostos.
 - b.2) Teste com as dimensões de GM e fatores culturais em separado
- c) Inclusão das variáveis de controle das subsidiárias (*dummies*):
 - c.1) Modelo completo, com as variáveis da matriz e das subsidiárias e com relações entre níveis hierárquicos.
 - c.2) Modelo completo, considerando as competências em separado (produção, marketing e vendas, gestão de pessoas, etc.).

A opção pela inclusão dos modelos b.2 e c.2 na análise empírica teve por objetivo prover informações adicionais à análise da formação de competências nas subsidiárias, relativamente às características da matriz. As variáveis dependentes (desenvolvimento de competências não locais e transferência da matriz) sempre foram testadas uma a uma. Os resultados, em cada uma dessas etapas, foram os seguintes:

4.2.1 Modelo com a variável dependente apenas

Inicialmente foi testado o modelo apenas com a variável dependente; trata-se do modelo “incondicional”, sem preditores. Tal modelo visa observar se há variância intergrupos e intragrupos, condição necessária para que a modelagem possa avançar para os próximos estágios. (HOFFMANN, 1997). Também dá uma noção de quanta variação há entre empresas e dentro de cada empresa, no grupo de suas subsidiárias.

No caso do desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias, o modelo em questão apresentou um coeficiente de correlação interfirmas de 0,28. Isto significa dizer que 28% da variância em desenvolvimento de competências é entre empresas (nível 2) e 72% entre subsidiárias (nível 1). A condição de variância nas firmas e entre firmas foi, assim, satisfeita, fato este que permite que a modelagem avance para a inclusão de preditores, no caso desta variável dependente.

Para a transferência de competências da matriz, o modelo indicou um coeficiente de correlação interfirmas de 0,37, ou seja, 37% da variância em transferência de competências se dá entre empresas (nível 2) e 63% entre subsidiárias (nível 1).

4.2.2 Inclusão das variáveis independentes

Primeiramente foram incluídas as variáveis independentes da matriz (índices compostos), a fim de testar o seu efeito sobre as variáveis dependentes (sempre testadas uma a uma). O modelo pode ser resumido pela seguinte equação:

Nível 1:

$$VD_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Nível 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(GM_j) + \gamma_{02}*(CULTURA) + u_{0j}$$

Sendo que:

VD_{ij} : Variável dependente (desenvolvimento na subsidiária ou transferência da matriz)

GM: *global mindset*

CULTURA: fatores culturais

Quando as variáveis da matriz foram adicionadas como preditores para o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias (Tabela 4.13), observou-se que o coeficiente de regressão para GM foi positivo e estatisticamente significativo (b

= 0,44, $p < 0,01$), indicando que o aumento do nível de GM da matriz eleva o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias.

Tabela 4.13 – Resultados para desenvolvimento de competências não locais, tendo as variáveis da matriz como preditores

Fatores fixos ¹⁴		Coefficientes	Err.pdr.
Intercepto,	γ_{00}	3,33*	0,85
GM,	γ_{01}	0,44*	0,14
CULTURA,	γ_{02}	-0,64*	0,17
Efeitos randômicos		Componente variância	Des.pdr.
Intercepto,	u_0	0,19	0,44
Nível 1,	r	0,93	0,96

Obs.: $p < 0,01$.

Fonte: o autor.

Com relação aos fatores culturais, o coeficiente foi negativo e significativo ($b = -0,64$, $p < 0,01$), resultado que sugere que quanto maior a intensidade e presença desses fatores, menor é o desenvolvimento de competências nas subsidiárias (e também o contrário).

Note-se que não foi identificado erro relacionado à multicolinearidade, pelo *software* empregado: HLM7. Tal erro também não foi apontado nas análises que se seguem.

Os resultados acima apresentados deram suporte à hipótese 2, indicando influência positiva do GM, em nível da matriz, sobre o desenvolvimento e transferência de competências nas subsidiárias. Também deu suporte à Hipótese 3, qual seja, que os fatores culturais da matriz influenciam negativamente o desenvolvimento de competências nas subsidiárias.

¹⁴ Para os resultados desta tabela, bem como para os das demais, foi adotado erro padrão robusto (*robust standard error*).

A variância explicada (*R-square*, com base no nível 2), com a inclusão das variáveis da matriz no modelo, foi 0,15. (SNIJDERS; BOSKER, 1999). Em outras palavras, o modelo explica 15% da variância no desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias.

Quando a transferência de competências da matriz foi testada (Tabela 4.14), entretanto, não foram encontrados resultados estatisticamente significantes, nem para o efeito de GM ($b=-0,03$; $p=0,80$), nem tampouco para fatores culturais ($b=0,23$; $p=0,14$). A variância explicada, com a inclusão das variáveis da matriz no modelo, foi de 0,57. Tais resultados, entretanto, não dão suporte às hipóteses 3 e 5.

Tabela 4.14 – Resultados para transferência de competências da matriz, tendo as variáveis da matriz como preditores

Fatores fixos		Coefficientes	Err.pdr.
Intercepto,	γ_{00}	3,04*	0,60
GM,	γ_{01}	-0,03	0,13
CULTURA,	γ_{02}	0,23	0,16
Efeitos randômicos		Componente variância	Des.pdr.
Intercepto,	u_0	0,20	0,45
Nível 1,	r	0,33	0,57

Obs.: * $p<0,01$.

Fonte: o autor.

A seguir, e a fim de se observar detalhes adicionais relacionados aos indicadores de GM e fatores culturais, as dimensões que os compõem foram testadas em separado.

Neste caso, a equação do modelo é:

Nível 1:

$$VD_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

Nível 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(OG_j) + \gamma_{02}*(CG_j) + \gamma_{03}*(HG_j) + \gamma_{04}*(PODER_j) + \gamma_{04}*(CONTROLE_j) + u_{0j}$$

Sendo que:

VD_{ij} : variável dependente (desenvolvimento ou transferência)

OG : orientação global

CG : conhecimento global

HG : habilidades globais

$PODER$: distância do poder

$CONTROLE$: controle de incertezas

A tabela a seguir (4.15) apresenta os resultados para o desenvolvimento de competências não locais.

Tabela 4.15 – Resultados para desenvolvimento de competências não-locais, com as dimensões em separado

Fatores fixos ¹⁵		Coefficientes	Err.pdr.
Intercepto,	γ_{00}	3,85*	0,95
OG,	γ_{01}	-0,05	0,16
CG,	γ_{02}	-0,25	0,35
HG,	γ_{03}	0,73*	0,28
PODER,	γ_{04}	-0,46*	0,19
CONTROLE,	γ_{05}	-0,28	0,19
Efeitos randômicos		Componente variância	Des.pdr.
Intercepto,	u_0	0,06	0,24
Nível 1,	r	0,98	0,99

Obs.: *p<0,05.

Fonte: o autor.

No caso em análise, observa-se que habilidades globais apresentaram um efeito positivo e significativo ($b=0,78$; $p=0,004$) sobre o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias. Distância do poder teve um efeito negativo e significativo ($b=-0,49$; $p=0,006$). As demais variáveis não apresentaram resultados significantes. Neste modelo, a variância explicada (*R-square*) foi 24%.

¹⁵ Para os resultados desta tabela, bem como para os das demais, foi adotado erro padrão robusto (*robust standard error*).

A Tabela 4.16 apresenta os resultados para a transferência da matriz, também com todas as dimensões consideradas separadamente. Não foram identificados, entretanto, resultados significantes.

Tabela 4.16 – Resultados para transferência de competências da matriz, com as dimensões em separado

Fatores fixos¹⁶		Coefficientes	Err.pdr.
Intercepto,	γ_{00}	2,83*	0,75
OG,	γ_{01}	0,01	0,15
CG,	γ_{02}	0,03	0,36
HG,	γ_{03}	-0,02	0,23
PODER,	γ_{04}	0,01	0,16
CONTROLE,	γ_{05}	0,22	0,15
Efeitos randômicos		Componente variância	Des.pdr.
Intercepto,	u_0	0,24	0,49
Nível 1,	r	0,32	0,57

Obs.: *p<0,01.

Fonte: o autor.

4.2.3 Modelo completo: com todas as variáveis e relações entre os níveis hierárquicos

Nesta etapa foi testado o modelo completo. Este inclui as variáveis independentes do nível 2 (matrizes) e as variáveis dependentes e de controle do nível 1 (subsidiárias). Ele também testa interações entre os níveis hierárquicos, ou seja, interações entre as variáveis independentes (GM e fatores culturais) e as variáveis *dummies* (*greenfield* e *joint venture*). O teste dessas interações permite observar possíveis efeitos moderadores das variáveis independentes sobre as de controle. As variáveis dependentes foram testadas uma a uma.

Este modelo pode ser resumido por meio das seguintes equações:

¹⁶ Para os resultados desta tabela, bem como para os das demais, foi adotado erro padrão robusto (*robust standard error*).

Nível 1:

$$VD_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(TEMPO_{ij}) + \beta_{2j}*(GREENF_{.ij}) + \beta_{3j}*(JOINT V_{.ij}) + r_{ij}$$

Nível 2:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(GM_j) + \gamma_{02}*(CULTURA_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}*(GM_j) + \gamma_{12}*(CULTURA_j) + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}*(GM_j) + \gamma_{22}*(CULTURA_j) + u_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31}*(GM_j) + \gamma_{32}*(CULTURA_j) + u_{3j}$$

Sendo que:

VD_{ij} : variável dependente (desenvolvimento na subsidiária ou transferência da matriz)

GM : *global mindset*

$CULTURA$: fatores culturais

$TEMPO$: *dummy* tempo em operação (unidades mais antigas)

$GREENF.$: *dummy greenfield*

$JOINT V.$: *dummy joint venture*

4.2.3.1 Desenvolvimento de competências não locais

Com o modelo completo, primeiro testou-se o desenvolvimento de competências não locais. Observa-se que, tal como no modelo que incluiu apenas os preditores das matrizes, a influência de GM é positiva sobre o desenvolvimento de competências (b=0,29; p=0,04): um maior GM na matriz eleva o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias (e o contrário). Já o efeito de fatores culturais é negativo (b=-0,76; p < 0,01): a maior presença desses fatores, na matriz, reduz o desenvolvimento de competências não locais, nas unidades do exterior (e o contrário). Assim, os resultados obtidos novamente dão suporte às hipóteses 2 e 4. A variância explicada (*R-square*) deste modelo foi 0,30 (SNIJDERS; BOSKER, 1999): o modelo explica 30% da variância no desenvolvimento de competências não locais, nas subsidiárias.¹⁷

¹⁷ Para que se tenha um parâmetro de comparação, Snijders e Bosker (1999) tratam uma variância explicada de 0,44 como bastante alta.

Tabela 4.17 – Resultados para desenvolvimento de competências não locais: modelo completo

Fatores fixos		Coefficiente	Err.padr.
Intercepto, B0			
Intercepto,	G00	4,28*	0,63
GM,	G01	0,29**	0,13
CULTURA,	G02	-0,76*	0,15
TEMPO, B1			
Intercepto,	G10	-1,69	1,40
GM,	G11	-0,90	0,31
CULTURA,	G12	0,72*	0,33
GREENF., B2			
Intercepto,	G20	2,17	1,78
GM,	G21	-0,68*	0,24
CULTURA,	G22	0,12	0,40
JOINT V., B2			
Intercepto,	G30	5,91*	1,14
GM,	G31	-1,05*	0,22
CULTURA,	G22	-0,64**	0,25
Fat.randômicos		Componente da variância	Desv.padr.
Intercepto B0,	U0	0,16	0,39
TEMPO,	U1	0,03	0,18
GREENF.,	U2	0,56	0,75
JOINT V.,	U3	0,00	0,02
Nível 1,	R	0,76	0,87

Obs.: *p<0,01; **p<0,05

Fonte: o autor.

Como se observa na Tabela 4.17, acima, o intercepto para a variável de controle *joint venture* foi significativa e positivo ($b=5,91$; $p=0,00$), indicando que esse modo de investimento, comparativamente aos demais, tende a apresentar maior desenvolvimento de competências nas unidades. Também nota-se que existe um efeito moderador das variáveis independentes nessa relação. GM influencia negativamente a relação entre esse modo de entrada e o desenvolvimento de competências ($b=-1,05$; $b=0,00$) e, de igual maneira, os fatores culturais influenciam negativamente essa relação ($b=-0,64$; $p=0,02$). Em outras palavras, as variáveis independentes reduzem o efeito da relação

positiva identificada entre *joint venture* e o desenvolvimento das competências nas subsidiárias.

Também se constatou influência positiva e estatisticamente significativa de cultura sobre tempo em operação ($b=0,72$; $p=0,04$): os fatores culturais examinados tendem a moderar, positivamente, a relação entre desenvolvimento de competências e maior tempo em operação. Evidentemente, esse efeito carece de melhor compreensão em estudos futuros: como o intercepto não foi significativo para tempo ($b=-1,70$; $p=0,24$), não se pode afirmar se a sua relação com o desenvolvimento e competências é positiva ou negativa. Notou-se, igualmente, um efeito moderador negativo e estatisticamente significativo de GM sobre *greenfield* ($b=-0,68$; $p<0,01$). Neste caso, GM modera negativamente a relação *greenfield* e competências, ou seja, GM reduz o efeito desse modo de investimento sobre o desenvolvimento de competências nas unidades. O intercepto, entretanto (ver Tabela 4.17), não foi significativo ($b=2,17$; $p=0,23$).

4.2.3.2 Transferência de competências da matriz

A Tabela 4.18 (a seguir) estampa os resultados para a variável transferência de competências da matriz, incluindo todas as variáveis independentes e de controle.

Tabela 4.18 – Resultado para transferência de competências: modelo completo

Fatores fixos		Coeficiente	Err.padr.
Intercepto, B0			
Intercepto,	G00	2,64*	0,51
GM,	G01	0,07	0,13
CULTURA,	G02	0,22	0,15
TEMPO, B1			
Intercepto,	G10	0,20	0,74
GM,	G11	0,55**	0,24
CULTURA,	G12	-0,59	0,32
GREENF., B2			
Intercepto,	G20	2,29	1,14
GM,	G21	0,07	0,31
CULTURA,	G22	-0,55	0,38
JOINT V., B2			
Intercepto,	G30	2,85*	0,67
GM,	G31	-0,47**	0,22
CULTURA,	G22	-0,36**	0,17
Fat.randômicos		Componente da variância	Desv.padr.
Intercepto B0, U0			
TEMPO, U1		0,48	0,23
GREENF., U2		0,10	0,01
JOINT V., U3		0,30	0,09
Nível 1, R		0,06	0,00

Obs.: *p<0,01; **p<0,05

Fonte: autor.

Neste caso, como se pode observar na tabela acima, não houve resultados estatisticamente significantes para as variáveis independentes. Assim sendo, estes não dão suporte às hipóteses 3 e 5.

O intercepto para a variável de controle *joint venture* foi significante e positivo ($b=2,85$; $p=0,00$), indicando que esse modo de investimento, em comparação aos demais, tende a apresentar maior transferência de competências da matriz para as unidades (tal como na variável independente desenvolvimento de competências). Aqui também se percebe um efeito moderador das variáveis independentes nessa relação. GM influencia negativamente a relação entre esse modo de entrada e o desenvolvimento de competências ($b=-0,47$; $p<0,05$) e, da mesma forma, os fatores culturais influenciam negativamente essa relação ($b=-0,36$; $p<0,05$). Em outras palavras, as variáveis independentes reduzem o efeito da relação positiva identificada, entre *joint venture* e a transferência de competências da matriz.

Observou-se, além disso, a moderação positiva e estatisticamente significativa de GM sobre tempo em operação (unidades mais antigas) ($b=0,55$; $p= 0,03$). Este resultado indica que o nível de GM da matriz tende a reforçar a relação entre transferência de competências e maior tempo em operação. O intercepto, não significativo, não permite identificar, contudo, se a relação entre tempo e transferência é positiva ou negativa ($b=0,20$; $p=0,79$).

4.2.4 Análise com as competências em separado

Na seqüência, e a fim de complementar a análise, foram testadas, no modelo, as competências em separado.

4.2.4.1 Desenvolvimento de competências não locais

A tabela abaixo (Tabela 4.19) exibe os resultados para desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias.

Tabela 4.19 - Desenvolvimento de competências não locais, com as competências em separado

		Produção		Des. produtos ¹⁸		Mkt e vendas		Gest. pessoas		Gest. financeira	
Fatores fixos		Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.
Intercepto, B0											
Intercepto,	G00	2,23**	0,89	2,72**	1,02	3,71*	0,78	2,60*	0,93	4,20*	0,86
GM,	G01	0,05	0,14	0,24	0,16	0,63*	0,18	0,45**	0,18	0,13	0,19
CULTURA,	G02	-0,07	0,22	-0,27	0,23	-0,89*	0,17	-0,45**	0,20	-0,55*	0,18
TEMPO, B1											
Intercepto,	G10	3,69	2,05	-	-	-3,34	1,75	-0,99	2,15	-0,77	1,86
GM,	G11	-0,49	0,45	-	-	-0,30	0,46	0,06	0,46	-0,24	0,49
CULTURA,	G12	-0,22	0,59	-	-	1,37*	0,47	0,34	0,52	0,63	0,53
GREENF., B2											
Intercepto,	G20	2,88	1,74	0,17	1,92	-3,09	2,04	0,89	1,78	1,72	2,14
GM,	G21	-0,58	0,31	-1,47*	0,32	-0,12	0,31	-0,18	0,31	-0,66	0,36
CULTURA,	G22	-0,33	0,40	1,48*	0,47	0,98**	0,45	-0,05	0,42	0,22	0,53
JOINT V., B2											
Intercepto,	G30	7,41*	2,03	2,04	1,25	3,59*	0,96	2,58	1,43	5,02*	1,33
GM,	G31	-1,10**	0,48	-1,32*	0,22	0,05	0,27	-1,08*	0,30	-0,33	0,31
CULTURA,	G22	-0,81	0,54	0,50	0,30	-1,25*	0,20	0,06	0,31	-1,11*	0,29
Fat. randômicos		C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.
Intercepto B0,	U0	0,26	0,50	0,79	0,89	0,10	0,31	0,24	0,49	0,08	0,28
TEMPO, U1		2,14	1,46	-	-	0,29	0,53	0,15	0,38	0,56	0,75
GREENF., U2		0,44	0,67	0,20	0,45	0,72	0,85	0,20	0,45	0,83	0,91
JOINT V., U3		1,98	1,41	0,20	0,44	0,05	0,22	0,06	0,24	1,17	1,08
Nível 1, R		0,87	0,93	1,08	1,03	1,18	1,09	1,31	1,14	0,43	0,66

Obs: * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

Fonte: o autor.

¹⁸ Para competências de desenvolvimento de produtos e serviços identificou-se que, com a inclusão das variáveis de controle, a variância residual ao nível 1 seria virtualmente zero. Foram, então, testados modelos alternativos e o modelo sem a variável de controle tempo de operação foi adotado.

Tabela 4.19 - Desenvolvimento de competências não locais, com competências em separado (continuação)

		Gest.cad.fornecimento		Gest.rel.clientes fornec.		Planejamento		Organização	
Fatores fixos		Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.
Intercepto, B0									
Intercepto,	G00	3,44*	0,81	3,37*	0,79	4,40*	1,00	3,00**	1,17
GM,	G01	0,52*	0,16	0,58*	0,16	0,47*	0,13	0,36**	0,17
CULTURA,	G02	-0,82*	0,16	-0,73*	0,17	-0,99*	0,23	-0,53	0,31
TEMPO, B1									
Intercepto,	G10	-1,75	1,48	-0,30	1,35	-3,10	1,71	-3,85	2,30
GM,	G11	0,31	0,29	-0,21	0,40	-0,21	0,33	0,70	0,41
CULTURA,	G12	0,30	0,31	0,54	0,46	1,12**	0,49	0,46	0,47
GREENF., B2									
Intercepto,	G20	0,64	1,77	2,26	2,32	-0,29*	2,48	0,31	2,46
GM,	G21	-0,38	0,25	-0,43	0,33	-0,51	0,29	-0,53	0,33
CULTURA,	G22	0,24	0,40	-0,01	0,59	0,65*	0,59	0,46	0,57
JOINT V., B2									
Intercepto,	G30	3,92	2,24	5,60*	0,76	6,97*	1,96	8,02*	1,72
GM,	G31	-0,96	0,59	-0,72*	0,22	-0,40	0,34	-1,77*	0,38
CULTURA,	G22	-0,01	0,49	-0,80*	0,20	-1,46*	0,40	-0,48	0,38
Fat. randômicos		C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.
Intercepto B0,	U0	0,17	0,42	0,21	0,46	0,28	0,53	0,23	0,48
TEMPO, U1		0,11	0,11	0,18	0,42	0,04	0,21	0,40	0,64
GREENF., U2		0,54	0,54	1,66	1,29	1,60	1,27	1,58	1,26
JOINT V., U3		0,77	0,77	0,05	0,23	0,26	0,51	0,03	0,16
Nível 1, R		0,97	0,97	0,84	0,91	0,84	0,91	0,79	0,89

Obs: * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

Fonte: o autor.

Da análise da tabela acima, verifica-se que os resultados são bastante similares aos encontrados com o índice composto da variável dependente em questão (quando não foram consideradas as competências em separado).

De fato, os resultados significantes indicam relações positivas entre GM e a maioria das competências não locais desenvolvidas nas subsidiárias. As exceções ocorreram nas competências de produção ($b=0,05$; $p=0,85$), desenvolvimento de produtos/serviços ($b=0,24$; $p=0,15$) e gestão financeira ($b=0,13$; $p=0,52$), nas quais os resultados não apresentaram significância estatística.

Os resultados também evidenciaram relações negativas entre fatores culturais e desenvolvimento de competências, exceção feita às competências de produção ($b=-0,07$; $p=0,85$), desenvolvimento de produtos/serviços ($b=-0,27$; $p=0,44$) e de organização ($b=-0,53$; $p=0,09$).

Resultados significantes foram também observados no tocante às variáveis de controle. Considerando-se, inicialmente, apenas os resultados significantes nos interceptos, as tabelas acima evidenciam que:

- (1) No caso de unidades implementadas pela própria empresa (*greenfield*), estas têm uma relação negativa com o desenvolvimento de competências de planejamento ($b=-0,29$; $p<0,01$). Isto é: comparativamente aos demais modos de investimento, é menor o desenvolvimento dessa competência nas subsidiárias quando o modo de investimento é do tipo *greenfield*; aquisição e *joint venture* tendem a apresentar maior desenvolvimento de competências.

Por outro lado, fatores culturais apresentaram uma interação positiva e significativa com essa variável de controle, no caso de planejamento ($b=0,65$; $p<0,01$). Isto sugere que os fatores culturais da matriz moderam a relação entre competências de planejamento e *greenfield*; essa moderação é no sentido de intensificar a relação negativa entre desenvolvimento de competências de planejamento e *greenfield*. Em outras palavras, quando, por exemplo, distância do poder e controle de

incertezas da matriz são mais altos, menor é o desenvolvimento de competências de planejamento nas unidades desenvolvidas por meio de *greenfield*.

(2) *joint venture*: apresentou uma relação positiva e significativa com as competências de produção ($b=7,41$; $p<0,01$), marketing e vendas ($b=3,59$; $p<0,01$), gestão financeira ($b=5,02$; $p<0,01$), relacionamento com clientes e fornecedores ($b=5,60$; $p<0,01$), planejamento ($b=6,97$; $p<0,01$) e organização ($b=8,02$; $p<0,01$). Assim, quando a unidade é criada por meio de *joint venture*, maior é, em comparação com aos demais modos de investimento, o desenvolvimento dessas competências na própria subsidiária. Foram identificadas, também, interações significantes entre as variáveis independentes e *joint venture*, moderando as relações desse modo de entrada com o desenvolvimento de competências não locais nas unidades:

- GM: modera negativamente a relação entre esse modo de entrada e o desenvolvimento de competências de relacionamento com clientes e fornecedores ($b=-0,72$; $p<0,01$), produção ($b=-1,10$; $p<0,05$) e organização ($b=-1,77$; $p<0,01$), nas unidades. Em outras palavras, GM reduz o efeito da relação entre *joint venture* e o desenvolvimento dessas competências.
- Fatores culturais: moderam negativamente a relação entre esse modo de entrada e o desenvolvimento de competências de marketing e vendas ($b=-1,25$; $p<0,01$), gestão financeira ($b=-1,11$; $p<0,01$), relacionamento com clientes e fornecedores ($b=-0,80$; $p<0,01$) e planejamento ($b=-1,46$; $p<0,01$), nas unidades. Em outras palavras, fatores culturais reduzem o efeito da relação entre *joint venture* e o desenvolvimento dessas competências.

Algumas relações adicionais foram encontradas, nas quais o intercepto (com resultado não significativo) não permite que se identifique o tipo de relação existente entre as variáveis de controle e dependente. Elas indicam, contudo, a direção do efeito moderador exercido pelas variáveis independentes (GM e cultura) sobre as de controle. São as seguintes:

- na competência desenvolvimento de produtos: observa-se que GM modera negativamente (reduz) os efeitos de *greenfield* ($b=-1,47$; $p<0,01$) e *joint venture* ($b=-1,32$; $p<0,01$). Fatores culturais moderam positivamente (aumentam) os efeitos de *greenfield* ($b=1,48$; $p<0,01$).

- em marketing e vendas: fatores culturais moderam *greenfield* ($b=0,98$; $p<0,05$) e tempo de operação positivamente ($b=1,37$; $p<0,01$).
- em gestão de pessoas: GM influencia negativamente *joint venture* ($b=-1,08$; $p<0,01$).
- em planejamento: cultura influencia positivamente a variável controle tempo ($b=1,12$; $p<0,05$), aumentando o seu efeito no desenvolvimento dessa competência.

4.2.4.2 Transferência de competências da matriz

A tabela a seguir (Tabela 4.20) apresenta os resultados para a transferência de competências das matrizes para as subsidiárias.

Tabela 4.20 – Transferência de competências da matriz, com competências em separado

		Produção		Des. Produtos		Mkt e vendas		Gest.pessoas		Gest. financeira	
Fatores fixos		Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.
Intercepto, B0											
Intercepto,	G00	1,82	1,09	2,62**	1,13	2,22**	1,00	3,63*	0,72	4,20*	0,86
GM,	G01	-0,08	0,23	-0,22	0,19	0,10	0,23	0,07	0,24	0,13	0,20
CULTURA,	G02	0,52	0,27	0,58*	0,19	0,29	0,19	-0,06	0,23	-0,55*	0,19
TEMPO, B1											
Intercepto,	G10	1,51	1,45	1,86	1,10	2,13	1,39	-2,98**	1,17	-0,77	1,86
GM,	G11	1,08**	0,42	0,75*	0,21	0,27	0,38	-0,06	0,35	-0,24	0,49
CULTURA,	G12	-1,42**	0,59	-1,22*	0,30	-0,68	0,41	0,87	0,49	0,63	0,53
GREENF., B2											
Intercepto,	G20	5,67**	2,10	3,47	2,03	2,26	2,13	1,90	1,53	1,72	2,15
GM,	G21	-0,09	0,43	-0,01	0,32	0,73	0,46	-0,05	0,54	-0,66	0,36
CULTURA,	G22	-1,26	0,72	-0,71	0,40	-1,17**	0,43	-0,45	0,51	0,22	0,53
JOINT V., B2											
Intercepto,	G30	6,34*	1,90	4,67*	0,80	3,42*	1,07	2,46	2,25	5,02*	1,33
GM,	G31	0,16	0,40	-2,87*	0,21	-0,98*	0,34	0,65	0,60	-0,33	0,31
CULTURA,	G22	-1,67**	0,66	1,70*	0,20	-0,13	0,30	-1,49**	0,65	-1,11*	0,29
Fat. randômicos		C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.
Intercepto B0,	U0	1,11	1,05	0,57	0,75	0,16	0,40	0,37	0,61	0,10	0,31
TEMPO,	U1	0,03	0,18	0,25	0,50	0,18	0,43	0,01	0,10	0,44	0,66
GREENF.,	U2	0,18	0,43	0,40	0,63	0,26	0,51	0,81	0,90	1,46	1,21
JOINT V.,	U3	1,53	1,24	0,01	0,08	0,19	0,43	0,51	0,71	0,08	0,28
Nível 1,	R	0,98	0,99	0,57	0,75	0,90	0,95	1,04	1,02	1,25	1,12

Obs: * p< 0,01; ** p< 0,05

Fonte: o autor.

Tabela 4.20 – Transferência de competências da matriz, com competências em separado (continuação)

		Gest.cad.fornecedores		Gest.rel.clientes fornec.		Planejamento		Organização	
Fatores fixos		Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.	Coef.	Err.padr.
Intercepto, B0									
Intercepto,	G00	1,99**	0,96	0,22	0,76	2,28*	0,66	3,00*	0,78
GM,	G01	0,41**	0,20	0,29	0,27	-0,06	0,14	0,12	0,22
CULTURA,	G02	-0,09	0,23	0,41	0,29	0,48**	0,21	0,10	0,23
TEMPO, B1									
Intercepto,	G10	-2,79	1,47	1,21	2,00	2,43**	1,17	1,08	1,28
GM,	G11	1,28**	0,55	0,28	0,56	0,38	0,29	0,47	0,36
CULTURA,	G12	-0,71	0,62	-0,60	0,58	-1,03**	0,40	-0,73	0,40
GREENF., B2									
Intercepto,	G20	4,11	2,53	0,22	2,10	0,09	1,70	2,49	1,61
GM,	G21	-0,88	0,72	-0,44	0,70	0,75*	0,27	0,04	0,50
CULTURA,	G22	-0,12	0,75	0,44	0,69	-0,68	0,36	-0,47	0,40
JOINT V., B2									
Intercepto,	G30	3,98	2,02	5,19*	1,78	4,86*	0,97	7,62*	1,40
GM,	G31	-0,15	0,63	-1,76*	0,56	0,43	0,23	-0,62	0,45
CULTURA,	G22	-1,08**	0,46	0,11	0,45	-1,71*	0,32	-1,32*	0,38
Fat. randômicos		C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.	C.var.	Desv.padr.
Intercepto B0,	U0	0,08	0,28	0,36	0,60	0,20	0,45	0,44	0,66
TEMPO, U1		0,27	0,52	2,11	1,45	0,16	0,40	0,29	0,54
GREENF., U2		3,00	1,73	0,43	0,65	0,67	0,82	0,45	0,67
JOINT V., U3		1,47	1,21	0,98	0,99	0,17	0,41	0,43	0,65
Nível 1, R		0,89	0,94	0,66	0,81	0,64	0,80	0,54	0,74

Obs: * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$

Fonte: o autor.

Observa-se na Tabela 4.20, acima, que para as variáveis independentes emergiram alguns resultados estatisticamente significantes.

Primeiramente, os fatores culturais da matriz têm uma relação positiva com a transferência de competências de desenvolvimento de produtos/serviços ($b=0,58$; $p<0,01$). Em outras palavras, quanto maior a presença dessas características culturais na matriz, tanto maior é a transferência dessas competências para as unidades. Esse resultado é consistente com o enunciado na hipótese 5.

Os fatores culturais da matriz também têm uma relação positiva com a transferência de competências de planejamento ($b=0,48$; $p<0,05$). Portanto, quanto maior a presença dessas características culturais na matriz, tanto maior é a transferência dessas competências. Esse efeito também é consistente com a hipótese 5.

Por outro lado, os fatores culturais da matriz têm uma relação negativa com as competências de gestão financeira ($b=-0,55$; $p<0,01$). Isto sugere que quanto mais intensas são essas características culturais na matriz, menor é a transferência de competências de gestão financeira. Esse resultado indica um tipo de influência que contraria o que foi especificado pela hipótese 5. Esse aspecto é discutido à frente.

Já o nível de GM da matriz apresentou relação positiva com a transferência de competências de gestão da cadeia de suprimentos, da matriz para as subsidiárias ($b=0,41$; $p<0,05$). Ou seja, ao contrário do que foi enunciado na hipótese 3, observa-se que quanto maior o GM da matriz, maior é a transferência de competências relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos.

Observaram-se, também, resultados significantes no que diz respeito às variáveis de controle. Considerando-se, inicialmente, apenas os resultados significantes nos interceptos, as tabelas acima apresentadas mostram que:

- (1) No caso do tempo de operação da unidade, as unidades mais antigas têm uma relação negativa com a transferência de competências de gestão de pessoas ($b=-$

2,98; $p < 0,05$); isto é, as unidades com mais tempo de operação apresentam menor transferência da matriz (do que as mais novas), no caso de gestão de pessoas.

Por outro lado, para competências de planejamento, há uma relação positiva: as subsidiárias mais antigas possuem mais competências de planejamento provenientes da matriz ($b = 2,43$; $p < 0,05$). Além disso, fatores culturais moderam negativamente ($b = -1,03$, $p < 0,05$) a relação entre tempo de operação e transferência de competências de planejamento. Isto significa que quanto mais intensa é a presença dos fatores culturais na matriz, menor é a transferência de competências de planejamento, no caso das subsidiárias mais antigas.

- (2) No caso de *greenfield*, esse modo de entrada tem uma relação positiva com a transferência de competências de produção ($b = 5,67$; $p < 0,05$). Isto é: comparativamente aos demais modos de investimento, há maior transferência dessa competência para as subsidiárias, quando a forma de investimento é do tipo *greenfield*.

Com relação a *joint venture*, esse modo de investimento tem uma relação positiva com as competências de produção ($b = 6,34$; $p < 0,01$), desenvolvimento de produtos e serviços ($b = 4,67$; $p < 0,01$), marketing e vendas ($b = 3,42$; $p < 0,01$), de gestão financeira ($b = 5,02$; $p < 0,01$), de gestão do relacionamento com clientes e fornecedores ($b = 5,19$; $p < 0,01$), planejamento ($b = 4,86$; $p < 0,01$) e organização ($b = 7,62$, $p < 0,01$). Assim, quando a unidade é criada por meio de *joint venture*, é maior, em comparação com os demais modos de investimento, a transferência dessas competências da matriz para as subsidiárias. Foram identificadas, também, interações significantes entre as variáveis independentes e *joint venture* tornando menos intensas as relações desse modo de entrada com a transferência de competências da matriz:

- GM: modera negativamente a relação entre esse modo de entrada e a transferência de competências de desenvolvimento de produtos/serviços ($b = -2,87$; $p < 0,01$), marketing e vendas ($b = -0,98$; $p < 0,01$), gestão do relacionamento com clientes e fornecedores ($b = -1,76$; $p < 0,01$), nas unidades. Ou seja, GM reduz o efeito da relação entre *joint venture* e a

transferência dessas competências. Nas empresas com maior GM, por exemplo, é reduzida a transferência dessas competências da matriz, nos casos de *joint ventures*.

- Fatores culturais: moderam negativamente a relação entre esse modo de entrada e a transferência de competências de produção ($b=-1,67$; $p<0,01$), gestão de pessoas ($b=-1,49$; $p<0,05$), gestão financeira ($b=-1,11$; $p<0,01$), gestão da cadeia de fornecimento ($b=-1,08$; $p<0,05$), de planejamento ($b=-1,71$, $p<0,01$) e de organização ($b=-1,32$, $p<0,01$), nas unidades. Em outras palavras, fatores culturais reduzem o efeito da relação entre *joint venture* e a transferência dessas competências. Por exemplo: nas empresas com maior presença dos fatores culturais examinados é reduzida a transferência dessas competências da matriz, nos casos de *joint ventures*.
- Fatores culturais: moderam positivamente a relação entre esse modo de entrada e a transferência de competências de desenvolvimento de produtos e serviços ($b=1,70$; $p<0,01$). Ou seja, os fatores culturais aumentam o efeito da relação entre *joint venture* e a transferência dessa competência. Por exemplo: nas empresas com maior presença dos fatores culturais, aumenta a transferência da matriz, nos casos de *joint ventures*.

Algumas relações adicionais foram encontradas, relações estas nas quais o intercepto (com resultado não significativo) não permite que se identifique o tipo de relação existente entre as variáveis de controle e dependente (transferência). Elas indicam, contudo, a direção do efeito moderador exercido pelas variáveis independentes (GM e cultura) sobre as de controle. São as seguintes:

- na competência de produção: GM modera positivamente (aumenta) ($b=1,08$; $p<0,05$) a relação entre tempo e a transferência dessa competência, enquanto fatores culturais os modera negativamente ($b=-1,42$; $p<0,05$).
- na competência de desenvolvimento de produtos/serviços: GM também modera positivamente (aumenta) ($b=0,75$; $p<0,01$) os efeitos do tempo sobre a transferência

dessa competência, enquanto fatores culturais os modera negativamente ($b=-1,22$; $p<0,01$).

- na competência de marketing e vendas: fatores culturais modera negativamente (reduz) o efeito de *greenfield* sobre a transferência dessa competência ($b=-1,17$; $p<0,05$).
- na gestão de pessoas: fatores culturais moderam negativamente ($b=-1,49$; $p<0,05$) a relação entre a transferência dessa competência e o modo de investimento tipo *joint venture*.
- na gestão da cadeia de suprimentos: GM modera a relação entre tempo e transferência de modo positivo ($b=1,28$; $p<0,05$), aumentando o efeito do tempo sobre a transferência dessa competência. Fatores culturais, por sua vez, modera a relação entre transferência e *joint venture* negativamente ($b=-1,08$; $p<0,05$).
- na competência de planejamento: GM modera a relação entre *greenfield* e transferência positivamente ($b=0,75$; $p<0,01$), ou seja, aumenta o efeito desse tipo de investimento sobre a transferência da competência em questão. Deve-se lembrar, contudo, que não é possível precisar o tipo de relação existente entre essa variável de controle e a variável dependente (transferência), uma vez que o intercepto não foi significativo.

4.3 Discussão sobre a análise multinível

A seguir são discutidos os resultados da análise empírica multinível.

4.3.1 GM, fatores culturais e competências das subsidiárias

Nos dois modelos com os índices compostos (Tabelas 4.13 e 4.17) foram encontrados resultados significantes para desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias. As variáveis independentes influenciam o desenvolvimento e transferência de competências a partir das subsidiárias. O modelo completo, com as variáveis de controle e interações entre os níveis, foi o que apresentou o maior poder explicativo, com variância explicada de 30%.

De fato, a análise da influência das variáveis independentes (GM e fatores culturais) sobre o desenvolvimento de competências não locais, passíveis de serem transferidas para outras unidades ou para a matriz, indicou que¹⁹:

1. **O GM tem uma relação positiva com o desenvolvimento de competências não locais.** Ou seja, um maior GM implica que as subsidiárias aumentam o desenvolvimento e transferência de competências. Tal resultado deu suporte à hipótese 2.

Essa constatação reforça o que foi apresentado no referencial teórico no que diz respeito às implicações do GM para a atuação das subsidiárias. De fato, a teoria sugere que o GM pode influenciar o desenvolvimento de competências nas subsidiárias (RUGMAN; VERBEKE, 2001) e envolve a capacidade de integrar competências à rede multinacional. (KEDIA; MUKHERJI, 1999). Um maior GM influencia a relação com as unidades, contribuindo para a criação de condições mais favoráveis para a formação de competências nas próprias subsidiárias (e também para a sua transferência); por exemplo:

¹⁹ Ver análise multinível para o desenvolvimento de competências nas subsidiárias com o modelo completo (todas as variáveis e interação entre os níveis).

- As subsidiárias passam a ter maior participação na tomada de decisão e se intensificam os fluxos de conhecimento e informações por toda a rede da multinacional (entre subsidiárias, das subsidiárias para a matriz, etc.). (PERLMUTTER, 1969).

Neste ponto, é interessante lembrar que os respondentes avaliaram competências desenvolvidas nas unidades e já transferidas por elas (RUGMAN; VERBEKE, 2001), indicando o seu aproveitamento pela rede multinacional.

- O GM amplia a possibilidade de identificação de potenciais contribuidores para a rede multinacional, elevando a cooperação da matriz com as unidades e reduzindo o controle. (BIRKINSHAW *et al.*, 2000). A dimensão cooperação envolve a estimativa do papel de contribuição da subsidiária, atividades de compras e investimentos da matriz; o controle engloba aspectos como escolha de suprimentos, alteração em processos e organização.
- Um maior GM também implica (BUQUET *et al.*, 2003; BOUQUET, 2005): maior tempo de atenção dirigida à subsidiária, visitas e reuniões mais constantes, alocação e desenvolvimento de lideranças nas subsidiárias, maior riqueza na comunicação matriz/subsidiária, discussões mais constantes e participativas sobre decisões relativas aos negócios internacionais. Tais esquemas alinham-se às práticas que alavancam a transferência de conhecimento entre unidades. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000).
- É possível ainda que, tal como no caso da cultura (BERTOIA, 2010), características do GM da matriz “viajem” para as subsidiárias. Isto é: o nível de GM da matriz poderia ocorrer também nas unidades, com implicações na sua forma de operação nos países em que atua. Não foi o objetivo deste trabalho investigar o GM das subsidiárias, mas tal foco poderia, no futuro, contribuir para ampliar o entendimento das relações entre GM e competências das subsidiárias. Um caminho interessante é pensar que essa influência sobre o GM das subsidiárias pode ocorrer por meio da movimentação de gestores e expatriados com maior GM individual (JAVIDAN *et al.*, 2011), experiência internacional prévia, ou em consequência de suas competências/habilidades interculturais. (JOHANSON *et al.* 2006).

Além disso, o GM - bem como as dimensões que o compõem (orientação global, conhecimento global e habilidades globais) - contribui com o desenvolvimento de redes externas necessárias ao desenvolvimento de competências nas subsidiárias. (ANDERSSON *et al.*, 2002; BORINI, 2008).

2. **Os fatores culturais têm uma relação negativa com o desenvolvimento de competências não locais.** Ou seja, a maior presença desses fatores implica em redução, pelas subsidiárias, do desenvolvimento e transferência de competências. Este aspecto deu suporte à hipótese 4.

Esse resultado indica que duas dimensões muito presentes na “gestão à brasileira” – distância do poder e controle de incertezas – também influenciam a relação matriz/subsidiária e impactam a formação de competências nas unidades do exterior. De fato, conforme visto no referencial teórico, essas características culturais tendem a estar igualmente presentes nas subsidiárias (ENGLAND, 1983; BERTOIA, 2010), mesmo quando elas se localizam em culturas distintas da brasileira. Elas abrangem o desenvolvimento de regras e procedimentos preestabelecidos e também hierarquização e centralização. (HOFSTEDE, 1984). Essas características culturais se associam a estruturas de controle (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991), que podem inibir a transferência de competências a partir das unidades brasileiras.

Tais condições podem ser também pouco favoráveis para a articulação de capacidades dinâmicas e adaptativas (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; ZHOU; LI, 2009), requeridas para o desenvolvimento de novas competências e mesmo para a agregação de valor a competências já existentes, inclusive como resposta às características do ambiente local. De fato, é necessário ter em mente que as capacidades e competências da empresa são influenciadas pelos valores inerentes à cultura organizacional (LEONARD-BARTON, 1992); estes podem tanto contribuir com o desenvolvimento de competências, como gerar “rigidez” (LEONARD-BARTON, 1992, p. 118.), inibindo o seu desenvolvimento.

Retomando a análise de *clusters*, observa-se que 6,3% das empresas (*cluster* 4) apresentam características menos favoráveis ao desenvolvimento de competências não locais, pois têm menor GM e maiores fatores culturais. Já 14% (*cluster* 1) encontram-se em condições mais favoráveis, pois apresentaram resultado oposto (maior GM e menores fatores culturais). A depender das variáveis analisadas neste estudo, as empresas do *cluster* 1 estão em posição mais vantajosa para o desenvolvimento e transferência de competências a partir de suas subsidiárias.

Entretanto, um maior número de empresas - 79,7% (*clusters* 2+3) - apresentaram escores altos ou bastante altos, tanto para GM como para fatores culturais. Essas empresas compreendem o mundo como um mercado interconectado, desejam explorá-lo e gerenciam os seus negócios em ambientes caracterizados pela diversidade. (YIN *et al.*, 2008). Todavia apresentam, simultaneamente, características como tendência à hierarquização, centralização de decisões e intensificação de controles e de diretrizes da matriz. Qual das variáveis independentes pode influenciar mais o desenvolvimento de competências não locais?

Se considerados os coeficientes de regressão do modelo completo (Tabela 4.17), que tem o maior poder explicativo, observa-se que um aumento de uma unidade de GM eleva o desenvolvimento de competências nas subsidiárias em 0.29, enquanto o aumento de uma unidade nos fatores culturais reduz o desenvolvimento de competências em 0.76 (mantendo-se constantes as demais variáveis). Com base nestes resultados, conclui-se que há um efeito mais pronunciado de fatores culturais sobre a variável dependente. Evidentemente, dada a complexidade das variáveis independentes, é preciso cautela com essa análise, pois muitos fatores estão envolvidos em mudanças da cultura e de GM. De todo modo, essa comparação é um indicador do efeito distinto dessas variáveis, que merece a atenção de futuros estudos, com vistas a investigar a sua pertinência e suas consequências.

Com relação à transferência de competências da matriz para as subsidiárias, não foram observados resultados significantes. As variáveis independentes não foram capazes de explicar significantemente a transferência de competências das matrizes. Desse modo, as hipóteses 3 e 5 não tiveram suporte empírico e não foi possível fazer inferências a respeito delas.

O baixo índice de significância relacionado à variável transferência de competências da matriz pode estar refletindo o perfil das subsidiárias: em sua maioria, são unidades jovens e implantadas pela própria empresa (*greenfield*). Assim sendo, há uma propensão maior para a influência das competências da matriz, no processo de implementação das unidades, mesmo apresentando, por exemplo, um alto escore de GM (que poderia reduzir os efeitos das variáveis independentes sobre a dependente). Essa consideração carece, entretanto, de suporte empírico de outras pesquisas. De fato, outros aspectos também podem estar explicando o baixo índice de significância, tal como o dimensionamento da amostra e a influência de outras variáveis (tais como as características do mercado, o contexto competitivo [BORINI, 2008], as características das redes externas, etc.) no caso da transferência de competências.

Com relação às variáveis de controle, verificou-se que as variáveis independentes apresentam alguns efeitos moderadores sobre elas. É o caso, por exemplo, do efeito positivo de cultura sobre o tempo e do efeito negativo de GM sobre *greenfield*, quando considerado o desenvolvimento de competências não locais (Tabela 4.17). Ou mesmo do efeito positivo de GM sobre o tempo, no caso de transferência da matriz (Tabela 4.18). Contudo, são efeitos ainda inconclusivos, uma vez que, no modelo completo, os interceptos das variáveis controles não foram significantes (com exceção de *joint venture*), impossibilitando, desse modo, a indicação do tipo de relação que eles (os interceptos) têm com as variáveis dependentes.

Foi identificado um efeito significativo e positivo de *joint venture* sobre as variáveis dependentes. Ou seja, neste modo de investimento, tanto a transferência de competências das subsidiárias como a transferência de competências da matriz podem ocorrer com maior intensidade do que em *greenfields* ou aquisições.²⁰ Deve-se observar

²⁰ Observa-se, aqui, uma diferença com relação à análise descritiva (que empregou um enfoque uninível), já que a ANOVA apontou haver menor transferência de competências em *joint ventures* (ver Tabela 4.12). Diferenças nos resultados quando utilizadas análises uninível ou multinível podem surgir. Isto porque as variáveis testadas, as relações presentes no modelo (ver equação) e a forma como os dados são testados diferem. Note-se que, no HLM, são consideradas relações entre os níveis hierárquicos, bem como as variações nas empresas e entre subsidiárias, simultaneamente; a ANOVA, por sua vez, agrega as subsidiárias, sem considerar as empresas a que pertencem. Assim o enfoque multinível é mais acurado e

que os mecanismos de formação de competências são mais complexos neste caso, por envolverem competências (e fluxos de conhecimento e recursos) também dos associados/aliados estratégicos. As *joint ventures* podem assumir diversos formatos jurídicos e diferentes estratégias cooperativas. (PAULA, 2003). Englobam, também, diferentes objetivos e tipos de acordos, variando do licenciamento de tecnologias à produção conjunta (KOTABE *et al.*, 2000).

Por outro lado, tanto GM como fatores culturais apresentaram efeitos moderadores sobre esse modo de investimento. Quanto maior o GM da matriz, tanto maior é a ocorrência do desenvolvimento de competências não locais e transferências da matriz em aquisições e *greenfields*; mais do que em *joint ventures* da organização. De igual modo, quanto mais intensos são os fatores culturais, tanto mais o desenvolvimento na subsidiária e a transferência da matriz ocorrem em aquisições e *greenfields*, em vez de nas *joint ventures* da empresa. Conforme o enfoque (ex: nível de controle na gestão, participação no capital, etc.), diferentes competências poderão ser ou não adquiridas, desenvolvidas e transferidas pelos participantes de uma *joint venture* (LYLES, 2002), ainda que de modo informal. Futuros estudos poderiam considerar diferentes modalidades de *joint ventures*, possibilitando observar nuances da relação desse modo de investimento com as competências das subsidiárias, bem como a moderação das variáveis independentes.

4.3.2. Habilidades globais e distância do poder

Quando as dimensões de GM (orientação global, conhecimento global e habilidades globais) e de fatores culturais (controle de incertezas e distância do poder) foram testadas em separado, alguns detalhes adicionais emergiram. De fato, habilidades

apropriado (SNIDJERS; BOSKER, 1999) para a análise de relações como as investigadas neste estudo (matrizes x unidades), em função da questão de pesquisa proposta.

globais têm uma relação positiva e significativa com o desenvolvimento de competências nas subsidiárias. Distância do poder, por sua vez, tem uma relação negativa e significativa.²¹ Esse resultado se alinha a constatações de Bhagat *et al.* (2007), segundo as quais a alta distância do poder está associada à menor receptividade para conhecimentos vindos das subsidiárias; neste caso, é maior o controle sobre o trânsito do conhecimento na multinacional.

Figura 4.1 – Habilidades globais, distância do poder e competências das subsidiárias.

Fonte: o autor.

Empresas com mais habilidades globais desenvolvem mais competências não locais, nas subsidiárias. Por outro lado, quanto maior a distância do poder, menor o desenvolvimento de competências nas unidades. Esses resultados reforçam as constatações obtidas a partir dos índices compostos e chamam a atenção para duas das dimensões que os compõem.

²¹ Como somente duas dimensões foram significantes, a análise dos coeficientes não foi realizada neste resultado.

Entre as dimensões de GM, as habilidades globais foram as que alcançaram os menores escores entre as empresas estudadas (ver análise descritiva). Estas englobam aspectos como: capacidade para trabalhar com pessoas de outras culturas, proficiência em línguas, capacidade de adaptação dos profissionais no exterior, habilidade para comunicar-se com pessoas de outros países empregando tecnologia (16% das empresas apresentaram, inclusive, escores baixos [abaixo de 3,0] nessa dimensão).

Alinhado a esses resultados, o trabalho de Muritiba (2009) mostra que algumas multinacionais brasileiras, reconhecendo a importância dessa dimensão, têm buscado, ativamente, promover o desenvolvimento de habilidades globais, com vistas a avançar em suas estratégias internacionais. Elas têm adotado sistemas de gestão de pessoas, que contemplam, por exemplo, programas de desenvolvimento em nível global e sistemas de compensação que incentivam o desenvolvimento de habilidades globais.

Johanson *et al.* (2006) reforçam a importância de os gestores apresentarem habilidades interculturais. A falta de habilidade para compreender a cultura local das subsidiárias e para criar relacionamentos globais - mais do que competências técnicas - podem levar a insucessos em relação à capacidade de adaptar-se e de responder a mercados estrangeiros. (JOHANSON *et al.*, 2006, p. 526). Lacunas nessas habilidades podem ocasionar erros na escolha de parceiros e colaboradores locais, dificuldades na gestão de alianças estratégicas e aquisições, falta de compreensão de características locais, dificuldades no desenvolvimento de relacionamentos e redes locais e globais. Essas implicações também podem ser estendidas para: adaptação de produtos, desenvolvimento de canais de distribuição, posicionamento de marcas e para a compreensão do mercado consumidor externo.

Com relação à dimensão distância do poder, a sua presença no panorama organizacional brasileiro já tem sido bastante elaborada na literatura (vide referencial teórico). Conforme apresentam Chu e Wood Jr. (2008), esse é um traço ainda constante nas empresas brasileiras, mesmo na era pós-globalização. Essa característica cultural revela-se, sobretudo, na maneira como são definidas as estratégias da empresa. De fato, em um ambiente de realçada distância do poder, os rumos da empresa e as principais decisões

estratégicas são tomados na cúpula (CHU; WOOD JR., 2008; CHU, 2011); no caso das multinacionais brasileiras, tendem a ser centralizadas na matriz.

Embora essa dinâmica não impeça a formação e transferência de competências a partir das subsidiárias, ela pode reduzi-la, conforme mostrado nos resultados encontrados neste estudo. Com ela, o risco é de se perder de vista a contribuição potencial da unidade para a multinacional como um todo (BIRKINSHAW, 2000), uma vez que se reduz a intensidade da “voz” (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008) da subsidiária, diante das estratégias internacionais da empresa. Ademais, tais características culturais podem dificultar os fluxos de conhecimentos entre unidades ou da subsidiária para a matriz, em empresas brasileiras. (BERTOIA, 2010).

Já com relação à transferência de competências da matriz para as subsidiárias, não foram observados resultados significantes, quando as dimensões de GM e cultura foram testadas em separado.

4.3.3. Influências em competências específicas

A análise das competências em separado também revelou detalhes complementares. Observaram-se, no caso de competências não locais, resultados significantes para a influência positiva de GM sobre: marketing e vendas, gestão de pessoas, gestão da cadeia de suprimentos, relações com clientes e fornecedores, planejamento e organização. Se empregada a tipologia de competências proposta por Fleury e Fleury (2011) (ver Quadro 3.4), observa-se que os efeitos significantes de GM concentram-se em competências relacionadas a suporte, modelo de negócio, operações/comerciais, relações com o mercado.

Por outro lado, há a influência negativa e significativa dos fatores culturais sobre as seguintes competências: marketing e vendas, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão da cadeia de suprimentos, relações com clientes e fornecedores e planejamento. Do mesmo modo, a influência dos fatores culturais concentrou-se em competências

relacionadas a suporte, modelo de negócio, operações/comerciais, relações com o mercado. (FLEURY; FLEURY, 2011). Ver Quadro 4.3, a seguir.

Quadro 4.3 – Quadro-resumo das relações estatisticamente significantes, para desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias

Competências não locais	Influência de:	
	GM da matriz	Fatores culturais da matriz
Marketing e vendas	+	-
Gestão de pessoas	+	-
Gestão financeira	Não significativa	-
Gestão da cadeia de suprimentos	+	-
Gestão rel. clientes e fornecedores	+	-
Planejamento	+	-
Organização	+	Não significativa

Obs: + indica relação positiva; - indica relação negativa.

Fonte: o autor.

Deve-se lembrar, por outro lado, que competências não locais apresentam alto potencial de transferência e um escopo de aplicação maior do que o local, podendo contribuir com a rede multinacional como um todo. (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Embora essas características sejam mais facilmente observadas em determinadas competências, como as de produção, elas também podem ser verificadas em competências normalmente associadas a uma aplicação local, tal como as relacionadas a marketing e vendas. (RUGMAN *et al.*, 2010). É o caso de “conhecimentos sobre como realizar pesquisas de mercado, rotinas relacionada à distribuição dos produtos, etc.” (RUGMAN *et al.*, 2010, p. 259), que podem beneficiar outros integrantes da rede multinacional. O mesmo pode ser dito sobre a gestão da cadeia de suprimentos e relações com clientes e fornecedores. São competências desenvolvidas a partir da relação da subsidiária com o ambiente no qual atua. Observa-se, no Quadro 4.3, que o GM e fatores culturais das matrizes brasileiras podem influenciar a formação e transferência dessas competências a partir de suas subsidiárias.

Para a transferência de competências da matriz, também foram observados resultados significantes (Quadro 4.4, abaixo). Por um lado, os fatores culturais da matriz têm efeitos positivos sobre duas competências: de desenvolvimento de produtos e de planejamento. Ou seja, matrizes com fatores culturais altos intensificam a transferência dessas competências para as suas subsidiárias. Observe-se que planejamento desponta tanto no Quadro 4.3 como no Quadro 4.4. Ou seja, essa competência é influenciada negativamente por fatores culturais, quando se trata de desenvolvê-la na subsidiária; por outro lado, é influenciada positivamente, no caso da transferência da matriz para a subsidiária. Ela envolve o estabelecimento e implementação de estratégias de negócios. (FLEURY; FLEURY, 2011).

Quadro 4.4 – Quadro-resumo das relações estatisticamente significantes, para transferência de competências da matriz para as subsidiárias

Transferência da matriz para as subsidiárias	Influência de:	
	GM da matriz	Fatores culturais da matriz
Des. produtos	Não significativa	+
Gestão financeira	Não significativa	-
Gestão da cadeia de suprimentos	+	Não significativa
Planejamento	Não significativa	+

Obs: + indica relação positiva; - indica relação negativa.

Fonte: o autor.

Por outro lado, ao contrário do que se poderia esperar (em vista dos argumentos apresentados no referencial teórico), os fatores culturais têm uma relação negativa com gestão financeira. Ou seja, embora as matrizes com fatores culturais mais altos influenciem mais ativamente as competências ligadas ao estabelecimento e implementação de estratégias de negócios (competências de planejamento), elas transferem menos as competências relacionadas à alocação e gestão dos recursos financeiros (competências de gestão financeira).

Deve-se notar, contudo, que esse fato não implica, necessariamente, uma redução de controle da matriz sobre a gestão financeira das subsidiárias. Pelo contrário, pode inclusive indicar uma tendência de as matrizes com maiores fatores culturais concentrarem em si uma parte dos processos relacionados à gestão financeira das unidades, centralizando-os mais intensamente. De fato, essa relação entre cultura e transferência de competências de gestão financeira representa uma contradição que merece ser explorada em novos estudos, para a sua melhor compreensão.

Outro resultado inesperado refere-se à relação positiva entre GM e a transferência de competências de gestão da cadeia de suprimentos. Quanto maior o GM, maior é a transferência dessas competências, que abrangem o desenvolvimento e gestão de redes de suprimentos. Esse resultado chama ainda mais a atenção se se considerar que um maior GM também estimula o desenvolvimento, nas subsidiárias, de competências não locais de gestão da cadeia de suprimentos (ver Quadro 4.3). Em suma, um alto GM aumenta tanto o desenvolvimento nas subsidiárias como a transferência a partir da matriz.

Esse fato explicita algumas complexidades inerentes às competências de gestão da cadeia de suprimentos em contextos internacionais. Deve-se observar que estas englobam tanto a capacidade de articulação e de coordenação de cadeias globais como de cadeias mais próximas às subsidiárias. (VIDAL; GOETSCHALCKX, 1997). Por outro lado, Loppacher e Spina (2010) argumentam que um fator chave para eficiência e eficácia de cadeias globais é a capacidade de coordenação e controle por parte da matriz. Dessa forma, é possível que, no caso desta competência, um maior GM amplie, simultaneamente, as capacidades de gestão de ambas:

- da cadeia de suprimentos global, a partir de capacidades e recursos transferidos da matriz para a subsidiária;
- da cadeia de suprimentos local, a partir de competências formadas na própria unidade (locais, específicas e não locais).

Com referência às variáveis de controle, observou-se, uma vez mais, que a sua relação com a formação de competências das subsidiárias pode ser moderada pelas variáveis independentes²². Assim:

1) Quando aumentam os fatores culturais:

- No caso de unidades adquiridas ou que envolvem associações e alianças estratégicas (*joint ventures*), desenvolvem-se menos as competências de planejamento do que em unidades implementadas pela própria empresa (*greenfields*).
- Tende a haver maior transferência de competências de produção, de desenvolvimento de produtos e de planejamento para as unidades implementadas mais recentemente do que para as mais antigas.

2) Quando aumenta o GM, tende a ocorrer menor transferência de competências de produção e de desenvolvimento de produtos/serviços nas unidades implementadas mais recentemente do que nas mais antigas.

Quanto à *joint venture*, repetiu-se o mesmo padrão da modelagem com os índices compostos para competências (não locais e transferidas).

O que os efeitos moderadores sobre as variáveis *dummies* apontam é que tanto GM como os fatores culturais alteram as relações entre a formação de competências da empresa e: a) tempo de operação e b) forma de entrada em outros países. Alinhados a esse resultado, Harveston *et al.* (2000) observaram que empresas cujos empreendedores têm maior GM e mais experiências internacionais tendem a apresentar internacionalização acelerada; ou seja, reduz-se o tempo para o desenvolvimento de competências e as empresas podem dar passos mais rápidos na sua expansão. A razão é que, com tais características, elas se tornam mais capazes de identificar oportunidades e

²² Nesta discussão foram considerados apenas os interceptos significantes por permitirem a análise dos efeitos sobre as variáveis dependentes.

de promover adaptações da empresa e do modelo de negócios, em virtude dos novos ambientes nos quais a empresa entra.

Embora outros estudos (BORINI, 2008) e a análise descritiva deste trabalho tenham encontrado relações entre a formação de competências nas subsidiárias e as variáveis de controle, os resultados da análise multinível apontaram o efeito moderador das variáveis independentes. Assim, constata-se que características de GM e culturais têm implicações na maneira como a empresa procede na sua internacionalização, alterando a influência do tempo e do modo de investimento na formação de suas competências.

O Quadro 4.5, abaixo, apresenta as conclusões do estudo, relacionando-as às questões de pesquisa e hipóteses.

Quadro 4.5 - Quadro-resumo das conclusões do estudo

Questões	Hipóteses	Conclusão
Quais são as características do GM das multinacionais brasileiras?	H1: o nível de <i>global mindset</i> das multinacionais brasileiras varia de baixo a moderado.	A hipótese não teve suporte. Identificou-se que as multinacionais brasileiras têm, em sua maioria, alto GM.
De que maneira o GM e as características culturais das matrizes de multinacionais brasileiras influenciam a formação de competências nas suas subsidiárias no exterior?	H2: o nível de <i>global mindset</i> da matriz tem uma relação positiva com o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias.	A hipótese teve suporte. Igual resultado foi encontrado para habilidades globais, quando as dimensões de GM foram testadas em separado. Resultado similar também foi encontrado para a maioria das competências não locais, quando testadas em separado.
	H3: o nível de <i>global mindset</i> da matriz tem uma relação negativa com a transferência de competências das matrizes para as suas subsidiárias.	Não teve suporte. Quando as competências foram testadas em separado, a competência de gestão da cadeia de suprimentos apresentou o resultado oposto ao esperado (relação positiva).
	H4: os fatores culturais da matriz (distância do poder e controle de incertezas) têm uma relação negativa com o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias.	A hipótese teve suporte. Igual resultado foi encontrado para distância do poder, quando as dimensões de fatores culturais foram testadas em separado. Resultado similar também foi encontrado para a maioria das competências não locais, quando testadas em separado.
	H5: os fatores culturais da matriz (distância do poder e controle de incertezas) têm uma relação positiva com a transferência de competências da matriz para as subsidiárias.	Não teve suporte. Quando as competências foram testadas em separado, as competências de desenvolvimento de produtos/serviços e de planejamento apresentaram os resultados esperados (relação positiva). Por outro lado, a competência de gestão financeira teve o resultado oposto (relação negativa).

Fonte: o autor.

5 CONCLUSÕES

Com base nos resultados e na discussão, as conclusões do trabalho são, portanto, as seguintes:

Questão 1: Quais são as características do GM das multinacionais brasileiras?

Observa-se que a hipótese 1 não foi suportada empiricamente, uma vez que as empresas brasileiras, em sua maioria, apresentaram escores de GM superiores ao esperado. Conforme discutido, esse resultado reflete o perfil da amostra, que foi composta por empresas brasileiras que estão entre as mais internacionalizadas. Ainda assim, detectou-se que um pequeno grupo (6%) apresentou GM mais baixo; a análise de *clusters* identificou que um grupo de multinacionais brasileiras (6,3%) tende a apresentar, simultaneamente, baixo GM e altos fatores culturais.

Identificou-se, ademais, que “habilidades globais” é a dimensão que apresenta as maiores fragilidades entre as empresas brasileiras, principalmente no que diz respeito aos aspectos capacidade para trabalhar com pessoas de outras culturas, proficiência em línguas e capacidade de adaptação dos profissionais no exterior. São aspectos que merecem a atenção especial das empresas brasileiras que já estão atuando no mercado externo ou que irão se internacionalizar. De fato, a falta de habilidades dessa natureza pode levar a insucessos na capacidade de adaptar-se e de responder a mercados estrangeiros. (JOHANSON *et al.*, 2006, p. 526). O presente estudo revelou, além disso, que o nível de habilidades globais da empresa tem uma relação direta com o desenvolvimento e transferência de competências a partir das subsidiárias.

Questão 2: De que maneira o “global mindset” e as características culturais das matrizes de multinacionais brasileiras influenciam a formação de competências nas suas subsidiárias, no exterior?

As hipóteses 2 e 4 foram sustentadas empiricamente, indicando que as variáveis independentes contribuem para o desenvolvimento de competências não locais nas

subsidiárias. A influência de GM é positiva: um maior GM aumenta o desenvolvimento de competências, enquanto a de fatores culturais é negativa: quanto maior a presença desses fatores, menor é o desenvolvimento de competências. Por outro lado, a contribuição de fatores culturais é maior do que a de GM (conforme análise dos coeficientes de regressão). Também foram identificados efeitos de dimensões que compõem as variáveis independentes: habilidades globais têm uma relação positiva e distância do poder tem uma relação negativa com o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias²³.

Quando as competências foram consideradas em separado, esse padrão de influência foi mantido. GM se relaciona a competências não locais de: marketing e vendas, gestão de pessoas, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de relacionamento com clientes e fornecedores, planejamento, organização. Fatores culturais se relacionam com competências não locais de: marketing e vendas, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de relacionamento com clientes e fornecedores, planejamento.

A hipótese 3, por sua vez, não teve suporte empírico. Quando as competências foram analisadas em separado, observou-se que GM tem uma influência positiva sobre a transferência de competências relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos (ou seja, o oposto do previsto na H3).

Entretanto, também se constatou (no teste da hipótese 2, com as competências em separado) que GM contribui positivamente para o desenvolvimento de competências não locais de gestão da cadeia de suprimentos. Conforme apresentado na discussão da análise multinível, essa influência positiva combinada (sobre desenvolvimento e transferência, simultaneamente) pode estar relacionada à própria natureza da variável, que envolve tanto competências de gestão das cadeias de suprimentos locais (na região da unidade) como de gestão das cadeias globais. Nestas, a matriz teria uma grande influência, em especial com um GM alto.

²³ Como somente duas dimensões foram significantes, a análise dos coeficientes não foi realizada com este resultado.

A hipótese 5, ao levar em conta os índices compostos para as variáveis independentes, também não teve sustentação empírica. Entretanto, quando consideradas as competências em separado, foram observados resultados alinhados à hipótese 5. De fato, os fatores culturais influenciam positivamente (aumentam) a transferência de competências de desenvolvimento de produtos/serviços e de planejamento.

Por outro lado, também foi encontrado um efeito oposto ao previsto na H5: os fatores culturais contribuem negativamente (reduzem) para a transferência de competências de gestão financeira. Conforme apresentado na discussão da análise multinível, isto não implica uma redução de influência (ou controle) por parte da matriz. Pelo contrário, o fato de não transferir essas competências poderia ser um indicativo de que, na prática, a matriz brasileira centraliza processos relacionados à gestão financeira das unidades no exterior.

Neste ponto, deve-se lembrar que quando os fatores culturais são altos, também é reduzido o desenvolvimento de competências não locais de gestão financeira (teste da H3, com as competências em separado). Assim, os fatores culturais testados (distância do poder + controle de incertezas) têm um efeito simultâneo sobre competências de gestão financeira: reduz o desenvolvimento dessas competências nas subsidiárias e, conseqüentemente, também a sua transferência a partir da matriz.

Alguns aspectos adicionais, ainda que não relacionados às hipóteses, foram verificados:

- Algumas competências não locais têm sido mais desenvolvidas e transferidas pelas subsidiárias brasileiras: desenvolvimento de produtos/serviços, marketing e vendas, relacionamento com clientes e fornecedores. Outras têm sido menos desenvolvidas: produção, gestão da cadeia de suprimentos, planejamento.
- As competências mais transferidas pela matriz são: desenvolvimento de produtos/serviços, gestão financeira, organização. As menos transferidas: relacionamento com clientes e fornecedores, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de pessoas

- GM e fatores culturais, em vários casos, podem moderar as relações entre formação de competências nas subsidiárias e modo de investimento e tempo em operação da unidade.
- A relação entre as variáveis independentes estudadas e o desenvolvimento de competências não locais apresenta padrões homogêneos; para a transferência de competências da matriz, entretanto, a relação pode apresentar padrões variados.

Em suma, com base nos resultados deste trabalho, verifica-se a importância de as empresas brasileiras investirem no desenvolvimento de seu GM e, principalmente²⁴, observarem atentamente as suas características culturais, especialmente aquelas que se relacionam aos traços de cultura nacional aqui estudados. Nesse ponto, vale destacar, contudo, que as multinacionais não acomodam de modo homogêneo a influência de traços da cultura brasileira. A análise de *clusters* apontou diferenças entre as empresas: no grupo 1, por exemplo, os fatores culturais apresentaram escores mais baixos do que nos demais grupos. Dessa forma, é possível especular que especificidades da cultura organizacional dessas empresas também jogam um papel importante, moderando a influência exercida por traços dominantes da cultura nacional.

Tais aspectos (GM e fatores culturais) podem influenciar o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias. Conforme já foi mencionado, a formação de competências passíveis de transferência para a rede multinacional é um aspecto especialmente importante para a internacionalização de empresas de países emergentes. Embora as unidades das multinacionais brasileiras sejam relativamente novas - o que tenderia a estimular a transferência de competências da matriz - as dimensões investigadas neste estudo também podem contribuir para a formação de competências nas subsidiárias e, por conseguinte, merecem ser consideradas.

²⁴ Conforme apresentado na discussão, os fatores culturais têm maior influência (do que o GM) no desenvolvimento de competências não locais. Além disso, a maioria das empresas apresenta fatores culturais em um nível alto, mesmo quando têm GM também em nível alto.

5.1 Limites do estudo e caminhos para futuras pesquisas

Este trabalho apresenta um conjunto de limitações que merecem ser comentadas, para que se possa examinar as possibilidades futuras de seus resultados e viabilizar uma compreensão mais exata do seu alcance. Além disso, essas limitações apresentam pontos que poderiam ser gerenciados ou evitados em novos estudos.

Primeiramente, a dimensão e a formação da amostra (não randômica) restringem a generalização dos resultados (CRESWELL, 2003). Além disso, o número de subsidiárias por empresa poderia ser ampliado em futuros estudos. Conforme já mencionado, esse aspecto não interfere nos coeficientes e fatores fixos analisados (focados neste trabalho), mas é especialmente relevante em estudos que requeiram ajustes finos nos erros e nas variâncias dos níveis hierárquicos. De todo modo, é possível que uma amostra mais numerosa permitisse a emergência de outros resultados significantes, além dos aqui identificados.

Em segundo lugar, a abordagem transversal (*cross-sectional*) (MARTINS; THEÓPHILO, 2007) adotada na pesquisa não permite investigar a maneira como o GM e a cultura influenciam a formação de competências ao longo do tempo; assim, estudos longitudinais poderiam fornecer subsídios adicionais. Por outro lado, a utilização de questionários com um único respondente por empresa, embora seja uma estratégia largamente utilizada em *surveys*, está mais sujeita à subjetividade e viés de cada respondente. A sugestão seria, então, que novos estudos envolvessem respondentes múltiplos; uma alternativa seria triangular os resultados aqui presentes com métodos qualitativos. (CRESWELL, 2003).

Além disso, enfoques qualitativos, tal como o estudo de casos, contribuiriam para melhor compreender “como” as relações entre as variáveis independentes e dependentes ocorrem e ajudariam a elucidar pontos que requerem mais esclarecimentos, tais como:

- As relações entre as variáveis independentes e a transferência de competências da matriz (por exemplo: no caso das competências de gestão financeira, para as quais emergiu uma relação negativa com fatores culturais).

- A identificação de quais são os mecanismos adotados para a transferência de competências não locais, relativamente ao GM e à cultura.
- A investigação do modo como as competências são formadas, em diferentes modalidades de *joint ventures*.

Do ponto de vista dos fatores culturais, a triangulação dos resultados deste estudo com enfoques qualitativos de investigação da cultura possibilitariam avançar na compreensão de como a cultura da matriz influencia a formação de competências nas subsidiárias. (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997). Por outro lado, outros fatores de cultura brasileira (flexibilidade, “jeitinho”, coletivismo, etc.), bem como especificidades da cultura organizacional de cada empresa, poderiam ser incluídos em estudos futuros. Poderia, por exemplo, ser investigada a contribuição desses fatores sobre as variáveis dependentes.

A terceira limitação diz respeito ao GM das empresas brasileiras. Com relação a este aspecto, seria importante a realização de estudos em outros países emergentes, com amostras similares à deste estudo (empresas já internacionalizadas), de modo a permitir comparações e a criar parâmetros externos para os níveis de GM encontrados. Segundo Yin *et al.* (2008), estudos sobre o GM de empresas de países emergentes são escassos, sendo a pesquisa daqueles autores, com empresas chinesas, uma exceção. Tal estudo utilizou uma amostra distinta da adotada nesta pesquisa, uma vez que foram incluídas empresas que ainda não se internacionalizaram. Pesquisas futuras, contendo empresas brasileiras ainda não internacionalizadas, permitiriam comparações com o caso chinês e com os de outras economias emergentes/em desenvolvimento. Além disso, poderia ser investigado como o GM individual (da alta gerência, por exemplo) influencia o GM em nível da empresa.

Finalmente, o estudo não incluiu fatores internos e externos que também poderiam influenciar o desenvolvimento de competências nas subsidiárias (ex: competição da indústria, redes externas, condições locais, etc.). Futuros estudos poderiam considerar esses fatores, os quais poderão proporcionar uma melhor compreensão da influência relativa do GM e da cultura na formação de competências nas subsidiárias.

5.2 Contribuições do estudo

O conceito de GM é relevante para a compreensão teórica da internacionalização e tem implicações práticas para as organizações. Para empresas de países emergentes, que, em muitos casos, se acostumaram a operar apenas no mercado doméstico, o desenvolvimento do GM é essencial para a concretização de suas estratégias de internacionalização. Pouco se sabe, entretanto, sobre as características do GM dessas empresas (YIN *et al.*, 2008) e como impactam as suas operações; no caso das empresas brasileiras, poucos subsídios empíricos estão disponíveis. Não obstante isso, a contribuição deste trabalho para o tema está em identificar as condições atuais de GM das multinacionais brasileiras e em apontar alguns aspectos que ainda necessitam ser aprimorados pelas empresas.

Embora o tópico da cultura, no contexto das empresas brasileiras, venha sendo discutido na academia há algumas décadas, o do GM ainda não recebeu a mesma atenção que os demais, apesar de também influir no modo como os gestores e as empresas se comportam. Este trabalho permitiu observar relações entre os dois fatores - aspectos da cultura e GM -, delineando as características gerais das multinacionais brasileiras.

Além disso, permitiu observar que, percorrido um tempo de atuação internacional, o GM das empresas já está alto (com algumas exceções), e que os traços culturais estudados (distância do poder e controle de incertezas) são também altos. Do ponto de vista da cultura, as multinacionais brasileiras ainda evidenciam muitas semelhanças com o perfil descrito pela literatura. Entretanto, há algumas diferenças entre elas, identificadas pelo estudo: algumas empresas apresentaram melhores condições do que outras para o desenvolvimento de competências não locais nas subsidiárias.

O trabalho contribui, ademais, com a teoria e pesquisa em negócios internacionais ao explicitar o modo como GM e cultura da matriz influenciam a formação de competências nas subsidiárias. Essa relação entre matriz e subsidiárias revelou ter um importante efeito, principalmente sobre o desenvolvimento de competências não locais. Como estas competências são relevantes para a competitividade internacional das

empresas brasileiras, esse é um aspecto que merece atenção e deve ser monitorado e gerenciado em novos estudos.

Outra contribuição do estudo é de natureza metodológica, ao explorar um formato de pesquisa (multinível) e focar um tipo de análise empírica (HLM) que são pouco frequentes em pesquisas quantitativas da área de negócios internacionais. O HLM tem vantagens em relação à regressão, por não requer pressupostos de independência e apresentar maior rigor estatístico. (HOFMANN, 1997; RAUDENBUSH; BRYK, 2002; SNIJDERS; BOSKER, 1999). O enfoque multinível destina-se, sobretudo, à investigação de interações entre níveis hierárquicos (empresas/subsidiárias, países/empresas, empresas/unidades, mercados/empresas, etc.), apresentando um grande potencial para futuros estudos da área.

REFERÊNCIAS

- ABRAMSON, N.R.; KEATING R. J.; LANE, H.W. Cross-national cognitive process differences: A comparison of Canadian, American and Japanese managers. *Journal of International Business Studies*, v.36, n.2, p. 123-147, 1996.
- ADAIR, W.L.; OKUMURA, T.; BRETT, J.M. Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 3, p. 371-385, 2001.
- ADLER, N.; BARTHOLOMEW, S. Managing Globally Competent People. *Academy of Management Executive*, v. 6, n.3, p. 52-65, 1992.
- AGARWAL, S., DECARLO, T. E.; VYAS, S. B. Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n.4, p.727-743, 1999.
- AIDAR, M; BRIZOLA, A; MOTTA, F. e WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, v.43, n. 2, p.64-77, 2003.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, v.5, n. 3, p. 193-226, 1984.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v.. 23, n. 11, p. 979-96, 2002.
- ARORA, A., JAJU, A. KEFALAS, A. G., PERENICH, T. An exploratory analysis of global managerial mindsets: A case of U.S. textile and apparel industry. *Journal of International Management*, v. 10, n. 3, p. 393-411, 2004.
- AUGIER, M., TEECE, D.J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: penrosean insights and omissions. *Management International Review*, v. 47, 2; p. 175-192, 2007.
- BARRETO, M.; NOGUEIRA, A. Mentalidade global e recursos humanos internacionais de empresas brasileiras. **XIII SEMEAD Seminários em Administração**, São Paulo, 2010.
- BARROS, B.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARNEY. J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, v. 26, n.1, p. 41-56, 2001.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARTLETT, C.A; GHOSHAL, S. Matrix management: not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, v. 68, n.4, p. 138–145, 1990.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. What is a global manager?, *Harvard Business Review*, v. 70, n.5, p. 124–132, 1992a.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando as empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books: São Paulo, 1992b.
- BEECHLER, S., LEVY, O., TAYLOR, S. AND BOYACIGILLER, N. Does It Really Matter If Japanese MNCs Think Globally? In: BIRD, A.; ROEHL, T. (eds.) *Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge*. Greenwich: JAI Press, 2004.
- BEGLEY, T.; BOYD D. The need for a corporate global mind-set, *MIT Sloan Management Review*, v.44, n.2, p. 25–32, 2003.
- BERTOIA, N. **A influencia da transferência de conhecimento e de fatores culturais na iniciativa das subsidiárias das multinacionais brasileiras**. Tese de doutorado em Administração de Empresas. Programa de pós-graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.
- BHAGAT, R.; KEDIA, B.; HARVESTON, P.; TRIANDIS, H. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 204-221, 2002.
- BHAGAT, R.; ENGLIS, P.; KEDIA, B. Creation, diffusion, and transfer of organizational knowledge in transnational and global organizations. In: Neider, L.; Schriesheim, C. (eds.) *Management International Perspectives*. Charlotte, NC, USA: Information Age Publishing, 2007.
- BIRKINSHAW, J. Strategy and management in MNE subsidiaries. In: RUGMAN, A; BREWER, T. (eds.) *Oxford handbook of international business*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2001.
- BIRKINSHAW, J.; FEY, C.F. External sources of knowledge and performance in R&D organizations. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 4, p 597-615, 2001.
- BIRKINSHAW, J.; HOLM, U.; THILENNIUS, P.; ARVIDSSON, N. Impact of perception gaps on control and cooperation in HQ-subsidary relationships. *International Business Review*, v. 9, p. 321–344, 2000.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*, v. 37, n.4, p. 339-364, 1997.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter in foreign-owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, v.23, n.4, p. 773-795, 1998.

BIRKINSHAW, J., HOOD, N., JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal*, 19, p. 221-241, 1998.

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. J, Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n.4, p. 729-754, 1995.

BITENCOURT, C.; BONOTTO, F. The Emergence of Collective Competence in a Brazilian Petrochemical Company. *Management Revue*, v. 21, n. 2, p. 174-192, 2010.

BOREHAM, N. A theory of collective competence. *British Journal of Educational Studies*, v. 52, n. 1, 2004.

BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, v. 19. n.5, p. 479-496, 1998.

BOCHNER, S.; HESKETH, B. Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 25, p. 233-257, 1994.

BORINI, F. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras.** Tese de doutorado em Administração de Empresas. Programa de pós-graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.

BORINI, F. FLEURY, M. O Desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 575-593, 2010.

BORINI, F. FLEURY, M. Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Business Review*, v. 23, n. 1, p. 106-119, 2011.

BORINI, F.; FLEURY, M.; FLEURY, A., Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências Organizacionais em Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. **Economia Global e Gestão**, v. 14, p. 31-54, 2010.

BORINI, F.; FLEURY, M.; FLEURY, A.; OLIVEIRA Jr., M. A relevância das iniciativas de subsidiárias no Brasil. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 253-265, 2009.

BORINI, F.; FLEURY, M.; FLEURY, A. Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências Organizacionais em Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. **Economia Global e Gestão**, v. 14, p. 31-54, 2010.

BORINI, F.; URDAN, T.; FLEURY, M.; ROSAS, A. First movers x late movers: estudo de caso da indústria de cimentos. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. (Orgs.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J. Weight versus voice: how foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 3, 577–601, 2008.

BOUQUET, C. **Building Global Mindsets: An Attention- Based Perspective**, Palgrave Macmillan: New York, 2005.

BOUQUET C., MORRISSON E.; BIRKINSHAW J. Determinants and performance implications of global mindset: an attention-based perspective, **Research Paper 30**, London Business School, 2003.

BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 262–290, 1991.

BOWEN, D. INKPEN, A. Exploring the role of “Global Mindset” in leading change in international contexts. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.45, n.2, p. 239-260, 2009.

BROUTHERS, K. ; BROUTHERS, L. Explaining the national cultural distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v.32, n.1, p. 177-189, 2001.

BUCHAN, N.R.; CROSSON, R.; JOHNSON, E. When do fair beliefs influence bargaining behavior? Experimental bargaining In Japan and The United States, **Journal of Consumer Research**, v. 31, p. 181–191, 2004.

BUYL, T.; BOONE, C.; MATTHYSSENS, P. Upper echelons research and managerial cognition. **Strategic Organization**, v. 9, n. 3, p. 240-246, 2011.

CALDAS, M. Conceptualizing Brazilian multiple and fluid cultural profiles, **Management Research**, v. 4, n. 3, p. 169-180, 2006.

CALDAS, M.; WOOD Jr., T. For the English to see’: the importation of managerial technology in the late 20th-century Brazil”, **Organization**, v. 4, n.4, p.517-534, 1998.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, v.40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CAPRONI, P.J., LENWAY, S.A.; MURTHA, T.P. **Multinational mindsets: sense making capabilities as strategic resources in multinational firms**, Division of Research, School of Business Administration, The University of Michigan, 1992.

Disponível em: <http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/35479?mode=full>. Acesso em: 05.09.2009.

CHATMAN, J.A.; BARSADÉ, S.G. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation, *Administrative Science Quarterly* v.40, n.3, p. 423–443, 1995.

CHATTERJEE, S. R.; PEARSON, C. A. L. Indian managers in transition: Orientations, work goals, values and ethics. *Management International Review*, v. 40, n.1, p.81-95, 2000.

CHU, R. **Modelo contemporâneo da gestão à brasileira**. Coleção debates em administração. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHU, R.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, v.42, n. 5, p. 969-991, 2008.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY C. A. Competing on resource (Reprint from 1995). *Harvard Business Review*, n. 140, p. 142-150, 2008

CRESWELL, J. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, v.14, p.138–154, 2008.

CYRINO, A.; BARCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (orgs.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CYRINO, A.; PENIDO, E.; TANURE, B. International trajectories of Brazilian companies: Empirical contribution to the debate on the importance of distance International. *International Journal of Emerging Markets*, v.5, n.3/4, p. 358 – 376, 2010.

DOW, D.; KARUNARATNA, A. Developing a multidimensional scale to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 5, p. 578-602, 2006.

DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm, *Strategic Management Journal*, v.12, p.145–164, 1991.

DOZ, Y.; SANTOS, J. E WILLIAMSON, P. *From Global to Metanational – How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

DUNNING, J.H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26, p.461–493, 1995.

DUNNING, J.H. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.

DUNNING, J. H.; KIM, C.; PARK, D. Old Wine in New Bottles: A Comparison of Emerging Marketing TNCs Today and developed Country TNCs Thirty Years Ago. In. SAUVANT, K. P. (Ed.). *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets*. Williston, USA: Edward Elgar Publishing Inc, 2008.

EINSENHARDT, K.M., MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ENGLAND, G. Japanese and American Management: Theory Z and Beyond. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n.2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 131-142, 1983.

EVANS, J.; MAVONDO, F.; BRIDSON, K. Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, v.16, n.2, p. 32-63, 2008.

FLEURY, M.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração*, v. 32, n.1, p. 23-37, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. . The Brazilian multinationals: surfing the waves of internationalization. In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (eds). *Emerging Multinationals from Emerging Countries*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Brazilian multinationals: competences for internationalization*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011a.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. *Brazilian Multinationals Survey USP – FGV – Época Negócios*, São Paulo, Brazil, 2011b.

FLEURY, A.; FLEURY, M.; OLIVEIRA Jr., M.; BORINI, F. **Relatório da pesquisa sobre estratégias e competências das multinacionais brasileiras**. São Paulo: FAPESP, 2007.

FLEURY, M. T. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. Culture and the renewal of competences. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2009.

FLORIANI, D. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. Tese de doutorado em Administração de Empresas. Programa de pós-graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

FOSS, N.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge process in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 3, p. 340-349, 2004.

FREITAS, A. Traços para uma análise organizacional. In: PRESTES MOTTA, F. e CALDAS, M. (orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.

FU, P.; KENNEDY, J.; TATA, J.; YUKL, G.; BOND, M.H.; PENG, T.K.; SRINIVAS, E.S.; HOWELL, J.P.; PRIETO, L.; KOOPMAN, P.; BOONSTRA, J.J.; PASA, S.; LACASSAGNE, M.F.; HIGASHIDE, H.; CHEOSAKUL, A. The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach, *Journal of International Business Studies*, v.35, n.4, p. 284–305, 2004.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v.19, n.3, p.365–388, 1988.

GIBSON, G.; BIRKINSHAW J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 2, p. 209–26, 2004.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GOULD, S.; GREIN, A. Think globally, act globally: a culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson (2005), *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 2, p. 237-254, 2009.

GUILLEN, M.; CANAL-GARCIA, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies, *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 2, p. 23-35, 2009.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 4, p. 473-96, 2000.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. Cultivating a global mindset. *The Academy of Management Executive*, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVESTON, P.D., KEDIA, B.L.; DAVIS, P.S. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, v. 8, n. 1, p.92–99, 2000.

HOFFMAN, A. J.; OCASIO, W. Not all events are attended equally: Toward a middle range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, v.12, n. 4, p. 414-434, 2001.

HOFFMANN, D. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models, *Journal of Management*, v. 23, n. 6, p.723-744, 1997.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership, and Organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, v. 9, n.1, p. 42-63, 1980.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The Confucian connection: From cultural roots to economic growth. *Organization Dynamics*, v. 16, p. 4–21, 1988.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Management scientists are human. *Management Science*, v. 40, n. 1, p. 4–13, 1994.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London, UK: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2005.

HOFSTEDE, G. ; GARIBALDI DE HILAL, A. V. ; MALVEZZI, S. ; TANURE, B. ; VINKEN, H. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 41, p. 336-352, 2010.

JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 3, p. 223-243, 2005.

JAVIDAN, M; CLAPP-SMITH, R.; TEAGARDEN, M.; BOWEN, D. Global Mindset: The Construct and Measurement. *Proceedings of the Academy of International Business Annual Conference*, Nagoya, Japan, 2011.

JEANNET, J.P. *Managing with a global mindset*. London: Times/Prentice Hall, 2000.

JOHANSON, J.; LENARTOWICZ, T.; APUD, S. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, v. 37, 525-543, 2006.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23–32, 1977.

JUSTIN, I. Educating global leaders: exploring intercultural competence in leadership education. *Journal of International Business & Cultural Studies*, v. 3, p.1-14, 2010.

KEDIA, B.; MUKHERJI, A.; Global Managers: developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, v. 34, n. 3, p. 230-251, 1999.

KEFALAS, A. Think globally, act locally. *Thunderbird International Business Review*, v. 40, n. 6, p. 547-562, 1998.

KIRKMAN, B. L., LOWE, K. B., GIBSON, C. B. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n.3, p. 285-320, 2006.

KOBRIN, S. Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 3, p. 493–511, 1994.

KOGUT, B.; SINGH, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, v.,19, n. 3, p. 411-32.

KOTABE, M.; TEEGEN, H.; AULAKH, P.; ARRUDA, M. SANTILLAN-SALGADO, R.; GREENE, W. Strategic Alliances in Emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies. *Journal of World Business*, v. 35, n. 2, p. 114-132, 2000.

LAU, C. M. ; NGO, H. Y. Organization development and firm performance: A comparison of multinational and local firms. *Journal of International Business Studies*, v.32, n.1, p.95-114, 2001.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v.13, p.111–125, 1992.

LEUNG, K.; BHAGAT, R.; BUCHAN, N.; ERES, M.; GIBSON, C. Beyond national culture and culture-centricism: a reply to Gould and Grein (2009). *Journal of International Business Studies*, v. 42, n. 1, p. 177-181, 2011.

LEUNG, K.; BHAGAT, R.; BUCHAN, N.; EREZ, M.; GIBSON, C. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, v. 36, p.357–378, 2005.

LEVY, O. The influence of top management team attentional patterns on global strategic posture of firms. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 7, p. 797–819, 2005.

LEVY, O., BEECHLER, S.; TAYLOR, S., BOYACIGILLER, N., What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n.2, p. 231–258, 2007.

LILOVILLE, J.; NANOPOULOS, C. Performance factors of subsidiaries abroad: Lessons in an analysis of German subsidiaries in France. *Management International Review*, v.36, n.2, p.101-121, 1996.

LIU, R.; FEILS, D.; SCHOLNICK, B. Why are different services outsourced to different countries? *Journal of International Business Studies advance online publication* 27 January 2011; doi: 10.1057/jibs.2010.61. Acesso em: 10.02.2011.

LOPPACHER, J.; SPINA, R. Key factors in global supply headquarters-subsidiary control systems. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 21, n. 7, p.794-817, 2010.

LUKE, D. *Multilevel modeling*. Series quantitative applications in the social sciences. Clifornia, USA: Sage Publications, 2004.

LYLES, M. Learning among joint venture-sophisticated firms. In Cooperative strategies In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P (Eds.) *International business: joint ventures and technologies partnerships betwee firms*. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd, 2002.

McAULEY, J. Exploring issues in culture and competences. *Human Relations*, v. 47, n. 4, p. 417-430, 2004.

MANEV, I.; STEVENSON, W. Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n.2, p. 285-303, 2001.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MATHEWS, J. A. Dragon Multinationals: New Players in 21st century Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 5-27, 2006.

MAZNEVSKI, M.L.; LANE, H.W. Shaping the global mindset: designing educational experiences for effective global thinking and action. In: BOYACIGILLER, N.; GOODMAN, R.; PHILLIPS, M. (eds.) *Crossing cultures: insights from master teachers*, Londres: Routledge, 2004.

MINBAEVA, D. Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*. v. 47 , n. 4, p. 2007.

MINKOV, M.; HOFSTEDE, G. The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: an International Journal*, v. 18, n. 1, 2011.

MILLS, J. P., BOURNE, K., RICHARDS, M. H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONEY, R. B. ; GRAHAM, J. L. Salesperson performance, pay, and job satisfaction: Tests of a model using data collected in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n.1, p.149-172, 1999.

MORRIS, M. ; DAVIS, D. ; ALLEN, J. Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, v.25, p. 65-89, 1994.

MOTTA, F.P; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n.3. 1999.

MULOK, D.; AINUDDIN, R. Foreign entry mode, cultural distance and subsidiary performance of Malaysian Mnes. *International Journal of Business and Management*, v.5, n.2, 2010.

MURITIBA, P. **Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras**. Tese de doutorado em Administração de Empresas. Programa de pós-graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2009.

MURTHA, T.P.; LENWAY, S.A.; BAGOZZI, R.P. Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v.19, n.2, p. 97–114, 1998.

NARAYANAN, V.; ZANE, L.; KEMMERER, B. The cognitive perspective in strategy: an integrative review. *Journal of Management*, v. 37, n.1, p. 305-351, 2011

NOHRIA, N. ; GHOSHAL, S. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997

NUMMELA, N., SAARENKETO, S., PUUMALAINEN, K. A global mindset – a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 21, n. 1, p. 51-64, 2004.

OCASIO, W. Toward an Attention-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, v.18, p.187–206, 1997.

OLIVEIRA, Jr. , M. **Internacionalização de empresas brasileiras: o papel da subsidiária**. Tese de livre docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paul, 2009.

OLIVEIRA Jr, M.; BORINI, F. Estratégias e mecanismos para transferência de conhecimento nas multinacionais brasileiras. In FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA Jr., M.; BORINI, F.; GUEVARA, A., The Strategic Relevance of the Brazilian Subsidiaries of Multinational Corporations. **RAUSP Revista de Administração**, v. 44, p. 285-298, 2009.

OSLAND, J.; BIRD, A.; MENDENHALL, M.; OSLAND, A. Developing global leadership capabilities and global mindset: a review. In: STAHL, G. K.; BJORKMAN, I. (Eds.). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006.

PAUL, H. Creating a mindset. *Thunderbird International Business Review*, v. 42, n.2, p. 187–200, 2000.

PAULA, G. Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina. *Serie Desarrollo productivo 137*, Cepal-Eclac, 2003.

PATERSON, S.; BROCK, D. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, v. 11, p. 139–163, 2002.

PENG, M. The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, v. 27, p. 803–829, 2001.

PENG, M. ; TAN, J.; TONG, T. Ownership types and strategic groups in an emerging economy. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 7, 2004.

PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, v. 4, n. 1, p. 9–18, 1969.

PRAHALAD, C.K. Globalization: the intellectual and managerial challenges. *Human Resource Management*, v. 29, n.1, p. 27–37, 1990.

RAGHAVAN, A. Going global and taking charge: the road ahead for the Indian manager. *Vikalpa*, v. 33, n. 4, 2008.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (eds). *Emerging Multinationals from Emerging Countries*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2008.

RAUDENBUSH, S.; BRYK, A. S. *Hierarchical Linear Models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage, 2002.

REIS, G.; FLEURY, M. O global mindset de empresas *early movers* e *late movers* é diferente? Influências do ambiente local e do grau de internacionalização. **XIII Semead Sustentabilidade Ambiental nas Organizações**, 2010, São Paulo.

RHINESMITH, S.H. Global mindsets for global managers, *Training & Development*, v. 46, n. 10, p. 63–69, 1992.

ROCHA, A.; SILVA, J.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 237–50, 2001.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A.; YUAN, W. Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise. *Journal of Management Studies*, v. 48, n.2, P. 253–277, 2010.

RUIGROK, W.; WAGNER, H. Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review*, v. 43, n. 1, 63-83, 2003.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHULER, R. S.; ROGOVSKY, N. Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 1, p. 159-177, 1998.

SCHULZ, J. W. Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management quarterly*, Washington, v. 42, n. 1, p. 29-35, spring 2001.

SCHULZ, M. The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p.661-682, 2001.

SCHWENK, C.R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, v. 5, n.2, p. 111–128, 1984.

SCHWARTZ, S. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: an international review*, v. 48, n.1, p. 23-47, 1999.

SETHI, S. P.; ELANGO, B. The influence of “country of origin” on multinational corporation global strategy: a conceptual framework. *Journal of International Management*, v. 5, p. 285-298, 1999.

SELMER, J. To train or not to train?:European expatriate managers in China. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 2, n.1, p.37-51, 2002.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. *Journal of Business Strategy*, v.5, p. 103-111, 1985.

SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quartely*, v. 28, p. 339-358, 1983.

SMITH, P.B., DUGAN, S.; TROMPENAARS, F. National culture and managerial values: a dimensional analysis across 43 nations, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 27, p. 231–264, 1996.

SNIJDERS, T. A. B.; BOSKER, R. J. *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

SORENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, v. 47, n. 1, 2002.

SRINIVAS, K.M. Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets. *Journal of Management Development*, v. 14, n. 3, p. 26–49, 1995.

STORY, J. *Testing the impact of global mindset on positive organizational outcomes: a multi-level analysis*. Phd Thesis. University of Nebraska – Lincoln, USA.

STUBBART, C.I. Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, v. 26, n.4, p. 325–347, 1989.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 2, p. 325–342, 1994.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TANURE, B.; DUARTE, R. Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 12, p. 2201-2217, 2005.

TANURE, B.; BARCELLOS, E.; FLEURY, M. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 5, p. 1039–1055, 2009.

TARAS, V., KIRKMAN, B.L.; STEEL, P. Examining the impact of Culture's Consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, n. 3, p. 405-39, 2010.

TASOLUK, B.; DROGE, C.; CALANTONE, R. Interpreting interrelations across multiple levels in HGLM models. An application in international marketing research. *International Marketing Review*, v. 28, n. 1, 2011.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. UK: Nicholas Brealey, 2005.

TSUI, A. S.; NIFADKAR, S. S.; OU, A. Cross-national, crosscultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, v. 33, p. 426–478, 2007.

UNCTAD, *World Investment Report*, United Nations, New York, 2008.

YIN, E.; BAO, Y.; BAO, K. Global mindedness and strategic orientation of Chinese firms in their internationalization process. *Proceedings of the 50th Meeting of the Academy of International Management*, Milan, Italy, 2008.

YIN, E.; BAO, Y. Global mindedness and the strategic orientation of Chinese firms in their internationalization efforts. *Proceedings of the Israel Strategy Conference*, 1st, 24-25 December, Jerusalem, Israel, 2007.

YIN, E.; JOHNSON, J.; BAO, Y. Global mindedness and the performance of Chinese multinationals. *Proceedings of the China goes global Conference*, Harvard University, Boston, USA, October 8-10, 2008.

YOUNG, S.; TAVARES, A. Centralization and Autonomy: Back to the future, *International Business Review*, v. 13, n. 2, p. 215-237, 2004.

VAN DYNE, L., VANDEWALLE, D., KOSTOVA, T., LATHAM, M.E.; CUMMINGS, L.L. Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of

organizational citizenship in a nonwork setting, *Journal of Organizational Behavior*, n. 21, p. 3–23, 2000.

VERONA, G. Resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 1, p. 132-142, 1999.

VIDAL, C.; GOETSCHALCKX, M. Strategic production-distribution models: a critical review with emphasis on global supply chain models. *European Journal of Operational Research*, v. 98, p. 1-18, 1997.

WATSON, E.W., KUMAR, K.; MICHAELSON, L.K. Cultural diversity impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups, *Academy of Management Journal*, v. 36, p. 590–606, 1993.

ZHOU, K.; LI, C. How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal of Management*, v. 24, p. 447–466, 2007.

ZHOU, K.; LI, C. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies, *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.003, 2009.

Anexo 1 - O universo das multinacionais brasileiras

Empresa	Sector	Segmento Produtivo
Marfrig	Alimentício	Baseado em recursos naturais
JBS-Friboi	Alimentício	Baseado em recursos naturais
CBMM	Mineração	Baseado em recursos naturais
Vale	Mineração	Baseado em recursos naturais
Petrobras	Petróleo e Gás	Baseado em recursos naturais
Alpargatas	Calçadista	Bens de consumo
Brasil Foods	Alimentício	Bens de consumo
Fogo-de-chao	Alimentício	Operadora de serviços - varejo
Coteminas	Textil	Bens de consumo
Azaléia	Produtora de calçados	Bens de consumo
Arezzo	Varejista de calçados	Operadora de serviços - varejo
Bob's	Alimentício	Operadora de serviços - varejo
Citrosuco	Sucos a granel	Insumos básicos
Cutrale	Sucos a granel	Insumos básicos
Hstern	Jóias	Bens de consumo
Gran Sapore	Serviços de restaurante	Operadora de serviços - varejo
Eurofarma	Farmacêutica	Bens de consumo
Track & Field	Roupas e Acessórios	Operadora de serviços - varejo
Osklen	Acessórios	Operadora de serviços - varejo
Artefacto	Roupas e Acessórios	Operadora de serviços - varejo
Giraffas	Alimentício	Operadora de serviços - varejo
Café do Centro	Alimentício	Operadora de serviços - varejo
Minerva	Alimentício	Bens de consumo
Duas Rodas	Alimentício	Insumos básicos
Ambev	Bebidas	Bens de consumo
Natura	Cosméticos e Higiene Pessoal	Bens de consumo
Arteccla	Química	Insumos Básicos
Eucatex	Madeira	Insumos para construção civil
Cia. Providência	Não-tecidos	Insumos Básicos
Gerdau	Siderurgia	Insumos Básicos
Romi	Bens de capital	Montadora de sistemas – CoPS
Santista	Textil	Insumos Básicos
Klabin	Papel e celulose	Insumos Básicos
CSN	Siderurgia	Insumos Básicos
Votorantim Cimentos	Cimento	Insumos Básicos
Votorantim Siderurgia	Siderurgia	Insumos Básicos
Votorantim Metais	Metais	Insumos Básicos
Camargo Corrêa Cimentos	Cimento	Insumos Básicos
Oxiteno	Químico	Insumos Básicos
Mextra	Siderurgia	Insumos Básicos
Braskem	Químico	Insumos Básicos
FFS Filmes	Química e petroquímica	Insumos Básicos
Inplac	Embalagens	Insumos Básicos
Magnesita	Produção de Refratários	Insumos Básicos
Portobello	Cerâmica	Insumos Básicos
Suzano	Papel e celulose	Insumos Básicos
Cinex	Moveleiro	Insumos para construção civil
Duratex	Insumos para a Construção Civil	Insumos para construção civil

Tigre	Material de Construção	Insumos para construção civil
Tupy	Autopeças	Partes, componentes e subsistemas
Metagal	Autopeças	Partes, componentes e Subsistemas
Embraco	Máquinas e Materiais Elétricos	Partes, componentes e Subsistemas
Forjas Taurus	Armamentos	Bens de consumo
Moura	Autopeças	Partes, componentes e Subsistemas
Iochpe-Maxion	Autopeças	Partes, componentes e Subsistemas
Jacto	Máquinas e Materiais Elétricos	Montadora de sistemas – bens duráveis
Agrale	Veículos/ peças	Montadora de sistemas – CoPS
DHB	Autopeças	Partes, componentes e Subsistemas
Grupo Brasil	Veículos/ peças	Partes, componentes e Subsistemas
Lupatech	Máquinas e Materiais Elétricos	Partes, componentes e Subsistemas
Marcopolo	Indústria Automotiva	Montadora de sistemas – CoPS
Metalfrio	Máquinas e Materiais Elétricos	Montadora de sistemas – bens duráveis
Randon	Implementos Rodoviários	Montadora de sistemas – bens duráveis
Riffel	Peças de motos	Partes, componentes e Subsistemas
Sabó	Autopeças	Partes, componentes e Subsistemas
SMAR	Automação Industrial	Montadora de sistemas – CoPS
Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	Partes, componentes e Subsistemas
Embraer	Aeronaves	Montadora de sistemas – CoPS
Busscar	Indústria Automotiva	Montadora de sistemas – CoPS
Guerra	Implementos Rodoviários	Montadora de sistemas – bens duráveis
Neogrid	TI - software	Serviços técnicos TI
Porto Seguro	Seguros	Operadora de serviços - varejo
Camargo Corrêa Construção	Engenharia e Construção	Serviços técnicos engenharia
Totalcom	Serviços Técnicos Especializados	Serviços técnicos especializados
ALL América	Logística e Transporte	Serviços técnicos especializados
SOAP	Serviços Técnicos Especializados	Serviços técnicos especializados
Odebrecht	Engenharia e Construção	Serviços técnicos engenharia
IBOPE	Serviços Técnicos Especializados	Serviços técnicos especializados
Andrade Gutierrez	Engenharia e Construção	Serviços técnicos engenharia
Móvil	Serviços de TI	Serviços técnicos TI
Itautec	Computadores	Montadora de sistemas – bens duráveis
Fujitec	TI - software	Serviços técnicos TI
Xseed	TI - software	Serviços técnicos TI
Stefanini	TI - software	Serviços técnicos TI
CI&T	TI - software	Serviços técnicos TI
Totvs	TI - software	Serviços técnicos TI
Bematech	TI - hardware	Montadora de sistemas – bens duráveis
Politec	TI - software	Serviços técnicos TI
Ivia	Operadora de turismo	Operadora de serviços - varejo
Spring Wireless	TI - software	Serviços técnicos TI
Atech	TI - software	Serviços técnicos TI
Griaule Biometrics	Tecnologia da Informação	Serviços técnicos especializados
PromonLogicalis	Tecnologia da Informação	Serviços técnicos especializados
Nexxera	TI - software	Serviços técnicos TI
Alusa	Engenharia e Construção	Serviços técnicos engenharia

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2011b.

Anexo 2 – Questionários da pesquisa

a) Extrato do questionário da matriz (questões relativas aos construtos da pesquisa)

Variável: *Global mindset*

Os itens a seguir referem-se a dimensões relacionadas à “visão global” da empresa na qual atua. Assinale, na escala, a resposta que melhor traduz a realidade atual da empresa.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Estamos realizando esforços enormes para compreender os mercados estrangeiros, incluindo clientes, competidores e a situação geral dos mercados.	1	2	3	4	5
Estamos planejando ou realizando grandes investimentos comprometidos com a nossa atuação internacional.	1	2	3	4	5
A criação de uma rede mundial de relacionamentos - envolvendo fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes – é uma prioridade de nossa empresa.	1	2	3	4	5
Temos facilidade para identificar novas oportunidades globais para o nosso negócio.	1	2	3	4	5
Nossa empresa conhece e compreende muito bem as culturas dos países nos quais atuamos.	1	2	3	4	5
Temos conhecimento suficiente a respeito dos mercados chaves e sobre a nossa indústria, em uma escala global	1	2	3	4	5
Temos pessoas suficientes com proficiência em inglês e em línguas faladas nos nossos mercados chaves e nos países em que atuamos	1	2	3	4	5
Temos habilidade para comunicar-nos com pessoas de outros países, por meio de sistemas de informação e de tecnologias de telecomunicação modernos.	1	2	3	4	5
Os profissionais de nossa empresa têm facilidade para trabalhar com pessoas de outros países, com culturas diferentes da nossa.	1	2	3	4	5
Nossos profissionais têm facilidade para adaptar-se a outros países e culturas.	1	2	3	4	5

Variável: fatores culturais da matriz

Em relação às características da empresa em que você atua, analise as alternativas a seguir. Considere como as coisas efetivamente acontecem no dia-a-dia. Assinale, na escala, a resposta que melhor traduz a realidade atual da empresa.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
No dia-dia do trabalho todas as pessoas têm suas metas e funções definidas pelos gestores.	1	2	3	4	5
As pessoas acreditam que as políticas e ações da empresa dependem exclusivamente de quem está no poder.	1	2	3	4	5
No dia-dia do trabalho, os superiores têm total autoridade na determinação das atividades dos seus subordinados.	1	2	3	4	5
Os subordinados aceitam as atividades e responsabilidades que o seu superior determina.	1	2	3	4	5
Existem regras claras que devem ser seguidas fielmente.	1	2	3	4	5
As pessoas dão importância significativa para a estabilidade dos eventos e cargos.	1	2	3	4	5
As pessoas não gostam de informações contraditórias.	1	2	3	4	5
As pessoas precisam se basear em dados e fatos para decidir.	1	2	3	4	5

Demais questões:

Número de países nos quais a empresa atua: _____

Número de subsidiárias no exterior: _____

Faturamento anual no Brasil, em reais:	
1	Até R\$ 2,4 milhões
2	De R\$ 2,4 milhões a R\$16 milhões
3	De R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões
4	De R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões
5	De R\$ 300 milhões a R\$ 1 bilhão
6	Acima de 1 bilhão

Faturamento anual no exterior, em reais:	
1	Até R\$ 2,4 milhões
2	De R\$ 2,4 milhões a R\$16 milhões
3	De R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões
4	De R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões
5	De R\$ 300 milhões a R\$ 1 bilhão
6	Acima de 1 bilhão

Porcentagem dos ativos no exterior sobre o total de ativos	Até 10%	De 10% a 20%	De 20% a 30%	De 30% a 40%	De 40% a 50%	De 50% a 60%	De 60% a 70%	De 70% a 80%	De 80% a 90%	Acima de 90%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Porcentagem do número de funcionário no exterior sobre o total de funcionários	Até 10%	De 10% a 20%	De 20% a 30%	De 30% a 40%	De 40% a 50%	De 50% a 60%	De 60% a 70%	De 70% a 80%	De 80% a 90%	Acima de 90%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dados do respondente: nome, cargo, contato, empresa.

b) Extrato do questionário da subsidiária (questões relativas aos construtos da pesquisa)

Variável: transferência de competências da matriz

A matriz brasileira exerce forte influência no desempenho das atividades de:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Produção	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de produtos/serviços	1	2	3	4	5
Marketing e vendas	1	2	3	4	5
Gestão de pessoas	1	2	3	4	5
Gestão financeira	1	2	3	4	5
Gestão da cadeia de suprimentos	1	2	3	4	5
Relacionamento com clientes e fornecedores	1	2	3	4	5
Organização	1	2	3	4	5
Planejamento	1	2	3	4	5

Variável: desenvolvimento e transferência de competências

Nossa subsidiária desenvolve e transfere para a matriz e/ou outras subsidiárias práticas de:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Produção	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de produtos/serviços	1	2	3	4	5
Marketing e vendas	1	2	3	4	5
Gestão de pessoas	1	2	3	4	5
Gestão financeira	1	2	3	4	5
Gestão da cadeia de suprimentos	1	2	3	4	5
Relacionamento com clientes e fornecedores	1	2	3	4	5
Organização	1	2	3	4	5
Planejamento	1	2	3	4	5

Variáveis de controle e outras questões:

Tempo de operação :

- Ano de Início da Operação da Subsidiária: _____

Modo de entrada:

- A sua subsidiária:

☐	É uma empresa local que foi adquirida pela empresa brasileira (aquisição)
☐	É uma nova unidade criada pela matriz brasileira (<i>greenfield</i>)
☐	É uma joint-venture da empresa brasileira com uma empresa local
☐	É uma joint-venture da empresa brasileira com uma empresa global

Dados do respondente: nome, cargo, contatos, empresa.

Anexo 3 - Testes de normalidade (Kolmogorov-Smirnov)

Variáveis independentes (e o seus componentes):

		OG	CG	HG	GM	poder	controle	FAT.CUL TURAIS
N		37	37	37	37	37	37	37
Normal Parameters ^{a,} ^b	Mean	3,9189	3,9732	3,8065	3,8935	3,9462	4,0546	4,0000
	Std. Deviation	1,00135	,92163	1,07590	,89624	,83699	,68730	,65725
Most Extreme Differences	Absolute	,154	,155	,146	,131	,154	,142	,197
	Positive	,140	,133	,134	,108	,104	,100	,089
	Negative	-,154	-,155	-,146	-,131	-,154	-,142	-,197
Kolmogorov-Smirnov Z		,936	,942	,887	,798	,940	,865	1,196
Asymp. Sig. (2-tailed)		,345	,338	,411	,547	,340	,443	,114

Variáveis dependentes:

		Desenvolvimento de competências não-locais	Transferência de competências da matriz
N		75	79
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,5723	3,7424
	Std. Deviation	1,10021	,70347
Most Extreme Differences	Absolute	,085	,061
	Positive	,085	,061
	Negative	-,076	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,738	,542
Asymp. Sig. (2-tailed)		,648	,931

Anexo 4 - Análise de *clusters*

Método hierárquico

Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	6	47	,000	0	0	9
2	22	44	,000	0	0	15
3	3	32	,000	0	0	12
4	18	26	,000	0	0	33
5	25	60	,001	0	0	31
6	50	53	,006	0	0	28
7	12	63	,006	0	0	16
8	39	46	,010	0	0	21
9	6	43	,010	1	0	23
10	2	28	,010	0	0	17
11	38	52	,010	0	0	32
12	3	4	,010	3	0	28
13	14	45	,010	0	0	24
14	9	24	,010	0	0	22
15	22	35	,020	2	0	20
16	12	59	,024	7	0	30
17	2	8	,025	10	0	30
18	49	57	,026	0	0	47
19	17	51	,030	0	0	40
20	22	61	,030	15	0	45
21	21	39	,031	0	8	52
22	9	31	,031	14	0	34
23	6	13	,032	9	0	31
24	14	23	,034	13	0	29
25	7	19	,036	0	0	41
26	11	64	,037	0	0	48
27	29	34	,040	0	0	34
28	3	50	,041	12	6	35
29	14	54	,049	24	0	42
30	2	12	,050	17	16	36
31	6	25	,061	23	5	39
32	27	38	,065	0	11	48
33	10	18	,066	0	4	37
34	9	29	,069	22	27	43

35	3	20	,081	28	0	45
36	2	56	,082	30	0	42
37	10	36	,082	33	0	50
38	30	33	,090	0	0	44
39	6	62	,102	31	0	47
40	16	17	,114	0	19	43
41	7	55	,134	25	0	53
42	2	14	,145	36	29	51
43	9	16	,153	34	40	52
44	5	30	,154	0	38	49
45	3	22	,161	35	20	50
46	37	48	,186	0	0	56
47	6	49	,200	39	18	55
48	11	27	,203	26	32	51
49	1	5	,253	0	44	57
50	3	10	,280	45	37	53
51	2	11	,282	42	48	55
52	9	21	,393	43	21	59
53	3	7	,397	50	41	58
54	40	41	,526	0	0	57
55	2	6	,625	51	47	59
56	37	58	,693	46	0	61
57	1	40	,793	49	54	60
58	3	42	,809	53	0	60
59	2	9	,861	55	52	62
60	1	3	1,561	57	58	62
61	15	37	1,822	0	56	63
62	1	2	2,280	60	59	63
63	1	15	5,437	62	61	0

ANOVA na identificação dos *clusters* (método não hierárquico K means).

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
GM	9,616	3	,109	60	88,119	,000
FAT_CULTURAIS	5,401	3	,148	60	36,483	,000