

Competências das Multinacionais Brasileiras: Impactos de um "Cabo de Guerra" entre Legados Culturais e Mentalidade Global

Germano Glufke Reis[†]
PPGA-FMU / FGV-EAESP

Maria Tereza Leme Fleury^Ω
FGV-EAESP

Afonso Carlos Corrêa Fleury[¥]
Universidade de São Paulo - USP

Felipe Zambaldi[‡]
FGV-EAESP

RESUMO

Este estudo investiga a influência simultânea da cultura e da mentalidade global em subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras (MNBrs). Uma vez que a capacidade de desenvolver competências no exterior é crítica para competitividade de multinacionais emergentes, foi testado um modelo para o efeito simultâneo de mentalidade global e cultura sobre as competências das subsidiárias. Para isso, foi conduzido um estudo multinível que envolveu matrizes e subsidiárias de MNBrs. Os resultados sugerem que a mentalidade global - que inclui orientação global, conhecimento global e habilidades globais - está positivamente relacionado ao desenvolvimento de competências nas subsidiárias. Por outro lado, fatores culturais - incluindo distância do poder e controle de incertezas - estão negativamente relacionados ao desenvolvimento de competências. Assim, estas dimensões promovem forças opostas sobre o desenvolvimento de competências no exterior, gerando um efeito “cabo de guerra”.

Palavras-chave: Mentalidade global. Cultura. Subsidiárias. Multinacionais emergentes. Competências organizacionais.

Recebido em 14/04/2013; revisado em 09/10/2013; aceito em 29/10/2013; divulgado em 05/02/2014

*Autor para correspondência:

[†] Doutor pela FEA/USP
Vínculo: Professor do PPGA/FMU e da FGV-EAESP
Endereço: Rua Itapeva, São Paulo – SP - Brasil
E-mail: germano.reis@fgv.br
Telefone: 19-99923366

^Ω Professor titular USP
Vínculo: Professor da FGV-EAESP
Endereço: Av Nove de Julho, São Paulo – SP - Brasil
E-mail: mtereza.fleury@fgv.br
Telefone: (11) 37997801

[¥] Professor titular USP
Vínculo: Professor da Escola Politécnica da USP
Endereço: Prof. Almeida Prado, Butantã, São Paulo – SP – Brasil
Telefone: (11) 30915363

[‡] Doutor pela FGV-EAESP
Vínculo: Professor da FGV-EAESP
Endereço: Rua Itapeva, São Paulo – SP - Brasil
E-mail: felipe.zambaldi@fgv.br
Telefone: (11) 3799 7743

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO

Por muitos anos, as multinacionais estrangeiras administraram suas subsidiárias a curta distância. Elas não podiam ignorar as distâncias geográficas entre a matriz e suas subsidiárias, mas pareciam ignorar diferenças culturais, impondo os seus estilos de gestão em suas unidades no exterior. Em outras palavras, os estilos americano, europeu e japonês, entre outros, regeram os modelos de gestão e as estratégias de internacionalização das primeiras multinacionais a se internacionalizarem. No entanto, a globalização tornou esse modelo menos eficaz; espera-se, agora, que as empresas desenvolvam uma mentalidade global (*global mindset*), para que possam compreender o mundo como um mercado interligado e para que sejam capazes de operar em diferentes culturas (KEDIA; MUKHERJI, 1999; LEVY et al., 2007; YIN; JOHNSON; BAO, 2008).

Apesar da necessidade de as empresas desenvolverem uma mentalidade global para poderem explorar oportunidades globais (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002), a literatura existente sobre mentalidade global tem focado principalmente nas multinacionais de países desenvolvidos, negligenciando a sua relevância para as multinacionais de países emergentes, as multinacionais emergentes (MnEs) (RAGHAVAN, 2008; YIN et al., 2008). Na verdade, a maior parte dos estudos sobre esta questão centra-se na realidade de multinacionais de países desenvolvidos, principalmente a partir da difusão da perspectiva de que as empresas devem "pensar globalmente e agir localmente" (por exemplo, ARORA et al, 2004;. GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). Não obstante, a literatura de negócios internacionais tem mostrado que MnEs podem possuir características únicas e padrões de internacionalização próprios (BARTLETT; GHOSHAL, 2000; CUERVO-CAZURRA, 2008; RAMAMURTI; SINGH, 2008), que podem desafiar os modelos de internacionalização tradicionais.

Idealmente, as MnEs deveriam ser apresentar uma mentalidade global aberta e sensível, que lhes permitisse alavancar a sua internacionalização e fortalecer a sua competitividade. No entanto, sabe-se que muitas delas são entrantes tardias na competição internacional e que vieram de países e economias fechadas ou mercados protegidos. Desenvolver a mentalidade global, nesses contextos, pode não ser tão simples. Por outro lado, se uma empresa adere à cultura de seu país de origem, pode ser incapaz de colher os benefícios da internacionalização e pode permanecer estagnada em seu portfólio inicial de competências, criando uma "rigidez organizacional" (LEONARD-BARTON, 1992), no que se refere às suas competências, o que pode colocar em risco a expansão internacional. Na verdade, por estarem fortemente ligadas a

seus ambientes de origem, algumas MnEs têm que colocar em cheque alguns dos seus legados culturais, a fim de desenvolverem novos modelos de gestão e internacionalizarem-se (CALDAS; WOOD JR, 1997; FLEURY; FLEURY, 2011; RAMAMURTI; SINGH, 2008).

Portanto, o impacto simultâneo da mentalidade global e da cultura nas MnEs representa uma questão que merece ser melhor explorada, uma vez que pode lançar luz sobre as motivações e obstáculos para a internacionalização dessas empresas.

Este artigo analisa um país emergente que tem, por um lado, uma cultura fortemente enraizada e que, por outro, vem ampliando o seu desejo por explorar negócios globais e pela internacionalização. O foco é sobre os efeitos dessas duas dimensões - legados culturais do passado e a emergência da mentalidade global nas empresas - sobre o desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais brasileiras (MnBrs). O foco em competências foi escolhido porque a internacionalização das MnEs, bem como a sua competitividade, dependem fortemente do desenvolvimento de recursos nas subsidiárias (MATHEWS, 2006; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009). Além disso, esta é uma nova abordagem para a compreensão de como mentalidade global efetivamente influencia as operações das empresas no exterior.

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa multinível, que envolveu a matriz e subsidiárias de grandes MnBrs. Um modelo foi estimado para testar o efeito de variáveis independentes (mentalidade global e fatores culturais) nas competências das subsidiárias.

Em resumo, este artigo contribui para a literatura de negócios internacionais por a) explorar as relações entre mentalidade global e cultura; b) avançar na compreensão sobre o modo como a interação entre essas duas dimensões influencia a competitividade, por meio da alavancagem ou inibição do desenvolvimento de competências nas subsidiárias; c) discutir os fatores que influenciam o desenvolvimento de competências em MnEs, uma vez que eles não se encaixam nos modelos (explicativos) de internacionalizações tradicionais; e d) empregar um design de pesquisa e análise empírica do tipo multinível. Esta abordagem não é comum em publicações na área de negócios internacionais, apesar do seu potencial e (SNIDJERS; BOSKER, 1999; HITT et al. 2007; PETERSON, ARREGLE; MARTIN, 2012).

O artigo está estruturado como segue. Após esta introdução, a segunda seção apresenta um quadro analítico que apresenta os principais conceitos utilizados na pesquisa. Essa seção contextualiza cultura e mentalidade global para as empresas estudadas, MnBrs; ela também examina as principais características da "gestão à brasileira" e argumenta que as MnBrs têm

desenvolvido a sua mentalidade global a partir da abertura da economia do país e por meio da internacionalização das empresas. A terceira seção apresenta as hipóteses da pesquisa e a quarta descreve a amostra, métodos e as equações modeladas. A quinta seção apresenta os resultados da pesquisa e é seguida de discussão e conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Três conceitos são os elementos chave para o desenvolvimento de nosso quadro analítico: cultura, mentalidade global e competências organizacionais. Cultura e mentalidade global influenciam o pontos de vista e pressupostos dos gestores, impactando o pensamento estratégico e a implementação da estratégia (NARAYAN, ZANE; KEMMER, 2011); a arquitetura de competências organizacionais, por sua vez, está ligada à estratégia da organização. Assim, cultura e mentalidade global podem influenciar as empresas de diferentes maneiras.

2.1 A NATUREZA E ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A noção de uma empresa como uma arquitetura de competências organizacionais foi introduzida em 1990, com o clássico artigo “As competências essenciais das organizações”, de Prahalad e Hamel. Entre as diferentes competências organizacionais, as competências essenciais têm destacada relevância estratégica. Elas são desenvolvidas a partir de ativos intangíveis que não podem ser facilmente imitados pelos concorrentes, permitem à empresa entregar valor único aos seus clientes e possibilitam que a empresa acesse novos mercados e produtos.

A competência de uma empresa multinacional pode ser desenvolvida tanto na matriz quanto nas subsidiárias (FOSS; PEDERSEN, 2004). A vantagem competitiva de uma empresa não se baseia exclusivamente na matriz, mas pode resultar das competências desenvolvidas em suas subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; FROST, BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). Várias competências podem ser consideradas, tais como de desenvolvimento de produtos e serviços, produção, marketing e vendas, e de gestão de recursos humanos (BIRKINSHAW et al, 1998;. FROST et al, 2002;. RUGMAN; VERBEKE; YUAN, 2011).

Fleury e Fleury (2011) acrescentam as seguintes competências: planejamento, organização, gestão financeira, gestão de relacionamentos com clientes e gestão da cadeia de suprimentos.

As competências acumuladas por uma empresa são legados de suas trajetórias e do ambiente em que ela germinou e cresceu. Este processo de acumulação é influenciado pela "(...) cultura local, infraestrutura sócio-política e pela dotação de fatores" (SETHI; ELANGO, 1999, p. 285).

Sethi e Elango (1999) aplicaram esta abordagem a um nível macro, argumentando que as nações geram vantagem competitiva por meio de uma combinação de fatores, incluindo a dotação, traços culturais únicos e políticas específicas. Esses três fatores estão relacionados a recursos físicos e econômicos e a competências industriais, valores culturais, normas institucionais e a políticas econômicas e industriais do governo nacional, respectivamente. Ao articular estes três fatores, as vantagens competitivas com base no país podem ser desenvolvidas.

A mesma abordagem pode ser empregada no nível micro, ou nível da empresa. Os três efeitos do país de origem afetam a concorrência baseada na competência de forma diferente. A dotação de recursos implica nos recursos que as empresas locais podem acessar, enquanto traços culturais influenciam as culturas organizacionais das empresas. Além disso, a infraestrutura sócio-política influencia os sistemas de gestão e mentalidades através das instituições e do regime da concorrência.

MnEs internacionalizam-se rapidamente, principalmente por meio de aquisições, e elas não podem depender apenas das competências de suas matrizes. Para competirem internacionalmente, elas necessitam mais dos recursos desenvolvidos no exterior do que as multinacionais de países desenvolvidos (MATHEWS, 2006; DUNNING; KIM; PARK, 2008; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009). Portanto, a capacidade de desenvolver competências em subsidiárias estrangeiras pode ser uma questão crítica para as MnEs, tal como as empresas brasileiras.

2.2 CULTURA

O estilo de gestão de uma empresa revela o seu caráter e identidade e reflete a cultura e DNA da empresa. Além disso, o estilo de gestão é influenciado pela cultura do país de origem.

O processo pelo qual as empresas europeias e americanas expandiram suas operações para outros continentes levou-as a reproduzirem suas práticas de gestão em outros países, para obterem vantagens competitivas por meio de mão de obra barata, de novos mercados, e da proximidade a matérias-primas, entre outros fatores. Embora elas tenham tentado reproduzir, tanto quanto possível, as suas práticas de gestão domésticas no exterior os resultados não foram tão satisfatórios. Em geral, os gestores precisaram enfrentar problemas diferentes do que os encontrados no país de origem da multinacional. Como resultado, as primeiras noções sobre cultura utilizadas pela administração foram semelhantes às aquelas utilizadas para definir cultura nacional.

A cultura é sempre um fenômeno coletivo que é compartilhado por pessoas que vivem ou viveram em um ambiente social específico. Geert Hofstede, um dos principais pesquisadores sobre cultura, afirma que elas são as regras não escritas do jogo social, o software da mente que separa os membros de um grupo de membros de outro grupo (HOFSTEDE, 1991, 2001).

Nas organizações, pessoas com valores diferentes podem aprender práticas semelhantes. Hofstede sugere que a cultura organizacional está enraizada nas práticas aprendidas e compartilhadas dentro do local de trabalho de uma pessoa. Hofstede identificou quatro dimensões independentes da cultura: "Distância de poder", "Individualismo versus Coletivismo", "Masculinidade versus Feminilidade" e "Evitação de incertezas". Em estudos posteriores, sua equipe desenvolveu uma quinta dimensão independente, "Dinamismo confuciano", que considera a tensão entre as orientações de curto e longo prazo e foi utilizada para explicar, em parte, o sucesso das economias asiáticas nas últimas décadas.

Além disso, a cultura nacional exerce influência sobre a cultura da empresa, transferindo, para a empresa, "legados culturais" do país de origem. Portanto, o estilo de gestão de uma organização é influenciado por fatores culturais ligados ao seu país de origem, bem como pelos seus próprios padrões culturais, tecidos na organização pelos seus membros. Durante o curso da história de uma empresa, os seus membros compartilham valores e visões comuns, relacionados à melhor forma de conduzir os negócios da empresa.

2.3 O CONCEITO DE MENTALIDADE GLOBAL

O conceito de mentalidade global tem sido explorado por meio de diferentes perspectivas: estratégica, cultural e multidimensional (LEVY et al., 2007). A perspectiva estratégica baseia-se em estudos clássicos sobre as multinacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Prioriza dimensões da complexidade estratégica e organizacional geradas pela globalização (ARORA et al, 2004;. GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002; NUMMELA et al., 2004). Uma premissa que influencia o conceito de mentalidade global, a partir de uma perspectiva estratégica, é que gerir as multinacionais, implica em ter, entre outras habilidades, a capacidade de integrar e coordenar as operações geograficamente distantes e, ao mesmo tempo, responder às demandas locais (DOZ; PRAHALAD, 1991). Assim, a "perspectiva estratégica" enfatiza uma orientação para negócios globais, a visão de um mundo interconectado, a percepção de que há oportunidades em muitos lugares e, ao mesmo tempo, a capacidade de compreender e ajustar-se a questões específicas locais, nos mercados onde as organizações operam.

A perspectiva cultural, por sua vez, prioriza questões relacionadas à diversidade nacional e cultural, vinculadas à globalização dos negócios (MAZNEVSKI; LANE, 2004; PERLMUTTER, 1969). Esta linha de pensamento reforça, acima de tudo, os desafios enfrentados pelos gestores, enquanto os negócios se expandem pelo mundo. Como consequência, torna-se necessário rever posições etnocêntricas, para conseguir adaptar-se a novas realidades culturais. Portanto, a perspectiva cultural da mentalidade global enfatiza dimensões interculturais e relacionais, bem como habilidades corporativas e gerenciais necessárias para compreender outras culturas, para se comunicar e interagir com elas, estabelecendo e nutrindo relações globais.

A perspectiva multidimensional, por sua vez, integra as perspectivas cultural e estratégica; ela também pode contemplar outras dimensões, tais como conhecimento, competências individuais e perfil psicológico (RHINESMITH, 1992; LEVY et al., 2007). Por outro lado, Yin, Johnson e Bao (2008) propõem uma abordagem multidimensional baseada nas seguintes dimensões: orientação global, conhecimento global e habilidades globais. Orientação global refere-se a apresentar uma intenção direcionada à expansão internacional sistemática e contínua (comprometimento com a internacionalização) e é aderente aos elementos da perspectiva estratégica anteriormente discutidos (ARORA et al, 2004;. GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002;. NUMMELA et al, 2004). Habilidades globais, por sua vez, envolvem ter competências para construir e gerenciar relações multiculturais; elas estão, portanto, alinhadas com a perspectiva cultural (MAZNEVSKI; LANE, 2004; PERLMUTTER, 1969). Por fim, o conhecimento global refere-se a ter conhecimento sobre as indústrias e países estrangeiros e envolve, também, a capacidade de detectar oportunidades globais; está estando relacionadas a ambas as perspectivas (estratégica e cultural). Assim, estas três dimensões abrangem elementos das perspectivas acima mencionadas (estratégica e cultural); por esta razão, o modelo de mentalidade global de Yin et al. (2008), foi escolhido para a nossa pesquisa.

2.4 LEGADOS CULTURAIS: A "GESTÃO À BRASILEIRA"

Esta pesquisa se concentra nas MnBrs. Portanto, é relevante observar a influência cultura local sobre a formação da assim chamada "gestão à brasileira". Esta teria raízes em períodos iniciais da história do país e seria decorrente do próprio projeto de colonização dos portugueses, que aplicaram rígido controle hierárquico (CALDAS, 2006). A influência dos elementos sociais aí introduzidos sobre a formação de uma sociedade brasileira rural e agrícola e, depois, urbana e industrial (e os reflexos desse processo sobre as organizações),

desde a década de 1950, é de grande importância. Alguns autores argumentam que um "tradicional etilo brasileiro de gestão" está enraizado nessa herança. Embora o país seja heterogêneo e englobe numerosos estados e diversas exceções, são frequentemente apontados alguns traços culturais comuns (AMADO; BRASIL, 1991; HICKSON; PUGH, 1995; HOFSTEDE, 2001; CALDAS, 2006; CALDAS; WOOD JR, 1997; VIZEU, 2011):

- Falta de planejamento estratégico e ênfase em soluções de curto prazo;
- Busca por soluções reativas e adaptativas (de curto - prazo) que priorizam a "improvisação criativa", ou "jeitinho";
- A subordinação de relações profissionais e competências técnicas a vínculos pessoais e à lealdade (VIZEU, 2011);
- Evitação de incertezas, desdobrando-se em aversão ao risco e no controle excessivo sobre as subsidiárias;
- Distância do poder, gerando a centralização da tomada de decisões nos níveis hierárquicos superiores, com uma clara incompatibilidade entre responsabilidade e autoridade. Conseqüentemente, a matriz centraliza decisões estratégicas e as subsidiárias não têm autonomia.

No que diz respeito a cultura, duas dimensões específicas serão focadas neste artigo: a distância do poder e a evitação de incertezas. Essas dimensões têm sido enfatizadas nos artigos e pesquisas sobre o estilo brasileiro de gestão e sobre a cultura local (HICKSON; PUGH, 1995; CHU; WOOD JR, 2008; VIZEU, 2011), devido à sua importância para a compreensão das ações e estratégias das empresas. Entre as dimensões culturais de Hofstede, foram esses os fatores que alcançaram os maiores índices no Brasil (HOFSTEDE, 2001).

2.5 OLHANDO PARA O MUNDO: A MENTALIDADE GLOBAL DAS MNBRs

Até os anos 1980, o ambiente em que as empresas brasileiras se desenvolveram foi caracterizado por um grande e protegido mercado interno, fortemente influenciado pela política do governo (FLEURY; FLEURY, 2011). No caso das empresas locais, esse ambiente contribuiu para a formação de uma mentalidade etnocêntrica e provinciana, em que os empresários dependiam de instituições locais, evitavam assumir riscos e focavam-se excessivamente no mercado interno, afastando-se do cenário internacional. Na verdade, tem-se argumentado que os gestores brasileiros ainda precisam desenvolver uma mentalidade global (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009) e que as empresas brasileiras continuam a

ver o mundo a partir de uma perspectiva brasileira. Além disso, muitos executivos, proprietários, empresários e diretorias não possuem experiência internacional.

Estudos recentes sugerem que a mentalidade global de firmas brasileiras tem mudado. Algumas evidências indicam que essas empresas começaram a ver o mundo como interligado, e que desejam explorá-lo mais, como consequência de suas experiências internacionais e de um crescente interesse por oportunidades globais (CYRINO, PENIDO; TANURE, 2010).

3 HIPÓTESES

Em nossa opinião, a cultura e a "herança" gerencial a ela associada) e a mentalidade global (podem influenciar o desenvolvimento das competências das MnEs. Enquanto a cultura pode tracionar na direção da manutenção de sistemas de gestão bem conhecidos e de competências estabelecidas, a mentalidade global pode estimular novas formas de compreender o ambiente e novas formas de desenvolvimento de competências. Na verdade, a mentalidade global influencia prioridades globais e estratégias (BOUQUET; MORRISSON; BIRKINSHAW, 2003) e o comprometimento de recursos no exterior (LEVY, 2005).

Perlmutter (1969) argumenta que, nas organizações com mentalidade global, as subsidiárias tendem a ter maior participação na tomada de decisão e intensificam-se os fluxos de conhecimento e informações por toda a rede da multinacional (entre subsidiárias, das subsidiárias para a matriz, e assim por diante). Bouquet et al. (2003), acrescentam que a mentalidade global envolve maior atenção dada às subsidiárias em também, discussões participativas mais frequentes, relacionadas às estratégias globais.

De acordo com Kedia e Mukherji (1999), multinacionais com mentalidade global tendem a compartilhar e integrar competências a nível global. Por outro lado, se uma empresa tem menor mentalidade global, ela tende a priorizar a transferência de competências da matriz para as subsidiárias, em vez de desenvolvê-las no exterior (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Assim, propomos a seguinte hipótese.

Hipótese 1: A mentalidade global está positivamente relacionada com o desenvolvimento de competências nas subsidiárias de multinacionais brasileiras. Quanto maior é o nível de mentalidade global da empresa, mais ativas são as subsidiárias no desenvolvimento de competências.

Por outro lado, a "distância do poder" implica em um alto grau de hierarquização e de centralização das decisões (HOFSTEDE, 1991; 2001). Entre as empresas brasileiras, esta dimensão envolve um perfil de gestão que tende a ser mais autoritário (VIZEU, 2011) em que

as decisões estratégicas são tomadas na matriz e a autonomia das subsidiárias é reduzida (BORINI; FLEURY, 2011). Além disso, as empresas brasileiras têm uma tendência a favorecer a transferência de competências da matriz para as subsidiárias, o que pode estar relacionada a essa dimensão cultural (BHAGAT; ENGLIS; KEDIA, 2007). Quanto à "evitação de incertezas", esta dimensão leva ao desenvolvimento de normas e procedimentos pré-estabelecidos, especialmente diante de situações incertas (HOFSTEDÉ, 2001), tais como a internacionalização e a gestão de unidades em países culturalmente distantes. No entanto, o desenvolvimento de competências em subsidiárias estrangeiras envolve constante aprendizado, adaptação e redefinição sistemática de rotinas nas unidades (ZOLLO; WINTER, 2002; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Em nossa opinião, um alto grau de evitação de incertezas pode comprometer essas atividades e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências. Assim, propomos a seguinte hipótese.

Hipótese 2: Fatores culturais (distância do poder e evitação de incertezas) estão negativamente relacionados com o desenvolvimento de competências nas subsidiárias de multinacionais brasileiras. Em outras palavras, quando a presença desses fatores culturais é maior, as subsidiárias são menos ativas no desenvolvimento de competências.

4 DADOS E MÉTODOS

Devido à natureza multinível dos dados, com subsidiárias aninhadas em empresas brasileiras, adotamos uma regressão multinível por meio de modelagem hierárquico-linear (SNIDJERS; BOSKER, 1999; RAUDENBUSH; BRYK, 2002; HITT et al., 2007). Tal abordagem evita as limitações impostas pelas opções que envolvem agregação ou desagregação de dados (PETERSON et al., 2012). Portanto, a coleta de dados foi realizada em subsidiárias (nível 1, subsidiária), e em suas matrizes (nível 2, empresa). As respostas das matrizes constituíram medidas da mentalidade global e das características culturais de cada empresa brasileira. O desenvolvimento de competências foi medida ao nível das subsidiárias.

4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A coleta de dados abrangeu todas as MNBr, elencadas no banco de dados do projeto GINEBRA. Este projeto foi financiado pela Fundação de Pesquisa de São Paulo (FAPESP e iniciou-se em 2006, na Universidade de São Paulo, com o objetivo de pesquisar a internacionalização das empresas brasileiras. Na construção desse banco de dados, as empresas foram consideradas multinacionais só se houvesse evidências claras de que elas ativamente gerenciavam uma ou mais operações produtivas no exterior. Esta abordagem difere de outras abordagens de pesquisa, que partem de informações relacionadas a

investimentos estrangeiros diretos. O banco de dados começou a ser construído em 2006 e é constantemente atualizado e comparado com outras listas, como BCG Global Challengers, UNCTAD e America Economia.

Portanto, no início de 2010, 97 empresas foram identificadas como o universo de MnBrs; todas tinham pelo menos uma operação no exterior. Este universo incluiu empresas com fábricas no exterior, bem como serviços profissionais de base tecnológica (construção, tecnologia da informação e outros serviços especializados), com escritórios no exterior. A coleta de dados foi realizada entre junho de 2010 e junho de 2011.

Das 97 empresas contatadas, 64 (65,9%) concordaram em responder ao questionário. No entanto, apenas as 37 (38,1%) empresas com pelo menos uma subsidiária respondente foram utilizadas na análise multinível, de forma a permitir a análise das interações entre as variáveis das matrizes e de suas subsidiárias. Nas matrizes, os respondentes eram gerentes seniores encarregados das operações internacionais das empresas. A Tabela 1 apresenta a distribuição de matrizes e subsidiárias na amostra, em termos das atividades que desempenham.

Tabela 1 - Perfil Geral das Empresas

Setor	Exemplos	Sede		Filiais	
		N	%	N	%
Indústrias baseadas em recursos naturais	Petrobras, Vale	3	8.1	11	13.6
Produtos básicos	Braskem, Oxiteno	8	21,6	19	23.5
Montadores de sistemas	Embraer, Marcopolo	5	13.5	12	14.8
Fornecedores de componentes e subsistemas	WEG, Embraco	7	18.9	8	9,9
Bens de consumo	AMBEV, Natura	4	10.8	16	19.8
Engenharia, construção e infraestrutura	Odebrecht, Camargo	4	10.8	3	3.7
Tecnologia da Informação	Correa CI & T, Bematech	5	13.5	5	6.2
Outros serviços especializados e técnicos	PromonLogicalis, All-logística	1	2,7	7	8,6
Total		37	100	81	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

O questionário da matriz continha escalas de mentalidade global e cultura. As matrizes que concordaram em participar nos autorizaram a entrar em contato com suas subsidiárias estrangeiras. Os gerentes gerais de 81 subsidiárias responderam às questões relativas ao desenvolvimento de competências em suas unidades, o que representa 24% do número total de subsidiárias. Consistente com o fato de que as empresas brasileiras tendem a ser relativamente novas no cenário internacional (CYRINO et al., 2010), as subsidiárias da

amostra vinham operando, em média, há 11,7 anos (contudo, o desvio padrão é de 12,4, revelando uma elevada dispersão). Quarenta e uma (51,9%) subsidiárias eram investimentos do tipo greenfield, 29 (36,7%) eram aquisições e 9 (11,4%) eram joint ventures.

4.2 MEDIDAS

Inicialmente são descritas as variáveis das matrizes (variáveis independentes):

Mentalidade Global. Foi adaptada a escala empregada por Yin et al. (2008) para investigar empresas chinesas. A escala engloba três dimensões: orientação global, conhecimento global, e habilidades globais. Foram adicionados dois itens à escala: a capacidade de reconhecer novas oportunidades globais e a adaptabilidade dos gestores no exterior.

A capacidade de reconhecer novas oportunidades globais tem sido relacionada, na literatura, à mentalidade global (JEANNET, 2000; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002). Além disso, tem-se argumentado que a expansão das empresas brasileiras de sucesso se baseia na sua capacidade para capturar oportunidades de negócios, mesmo em ambientes complexos e turbulentos (SULL; ESCOBARI, 2004). Esta capacidade está relacionada com a habilidade de fazer a varredura do ambiente de negócios e com de mercados e concorrentes. A inclusão de um item relativo à capacidade de adaptação dos gestores no exterior, por sua vez, destina-se a melhorar ajustar o instrumento ao contexto das MnBrs, uma vez que dificuldades ligadas à adaptação e à expatriação têm sido observados entre os gestores brasileiros (TANURE et al., 2009), devido à falta de habilidades e de preparação para atuar em outras culturas e em ambientes estrangeiros.

Dois pré-testes com a escala (um com acadêmicos e especialistas e outro com 21 empresas brasileiras) demonstraram que dois dos itens originais eram redundantes ou confusos para os respondentes: o conhecimento de indústrias estrangeiras e o conhecimento sócio-político, econômico, financeiro e de legais dos países estrangeiros. Portanto, estes itens foram excluídos. Assim, a variável mentalidade global compreende:

- Orientação global: realizar esforços para compreender os mercados estrangeiros (clientes, concorrentes e a situação geral dos mercados); estar comprometido com investimentos internacionais; e desenvolver uma rede mundial de relacionamentos (fornecedores, distribuidores, firmas parceiras e clientes).

- **Conhecimento global:** conhecer culturas estrangeiras; conhecer a indústria e os mercados em escala global; ter a capacidade de reconhecer novas oportunidades globais.

- **Habilidades globais:** ter sensibilidade cultural e capacidade de trabalhar com pessoas de diferentes culturas; ter profissionais que são proficientes em inglês e em línguas faladas em mercados chave; saber comunicar-se com pessoas de outros países por meio de sistemas de informação e tecnologias de telecomunicações modernos; ter gestores que podem adaptar-se facilmente ao ambiente das subsidiárias estrangeiras.

Esta variável foi utilizada como um índice composto (segundo ARORA et al., 2004; NUMMELA et al., 2004; YIN et al., 2008) (Alpha de Cronbach: 0,83).

Fatores culturais. Foram adotadas medidas de cultura nacional como proxy para os legados culturais que levaram ao desenvolvimento do "estilo brasileiro de gestão". Como mencionado anteriormente, nós nos concentramos em duas dimensões - distância do poder e evitação de incertezas - que foram adaptadas da literatura (HOFSTEDE, 1991, 2001). Concentrar-se em dimensões culturais específicas é uma abordagem frequente em pesquisas da área de negócios internacionais (por exemplo, BOCHNER; HESKETH, 1994;. BHAGAT et al, 2002). Além disso, as dimensões escolhidas têm sido sistematicamente incluídas entre os traços mais representativos do típico "estilo brasileiro de gestão" nas organizações (por exemplo, HICKSON; PUGH, 1995; FLEURY; FLEURY, 2011; VIZEU, 2011). A escala adaptada já foi empregada em um estudo anterior sobre MnBrs (SILVA, 2010). Ela engloba os seguintes itens:

- **Distância do poder:** todos os objetivos e tarefas dos profissionais são definidos pelos gestores; os superiores têm total autoridade para determinar as atividades de seus subordinados; os subordinados aceitam as responsabilidades e tarefas determinadas por seus superiores.

- **Evitação de incertezas:** as regras devem ser seguidas fielmente; as pessoas dão importância para a estabilidade dos eventos e tarefas; as pessoas necessitam de dados e fatos para tomarem decisões.

Semelhante à mentalidade global, este construto foi analisado como um índice composto (Alpha de Cronbach: 0,70).

A seguir, é descrita a variável dependente (desenvolvimento de competências ao nível das subsidiárias):

Desenvolvimento de competências. A variável dependente engloba os seguintes componentes (BRIRKINSHAW et al, 1998; FROST et al, 2002; RUGMAN et al, 2011): competências de desenvolvimento de produtos e serviços, produção, marketing e vendas e de gestão de recursos humanos. Competências foram adicionados, seguindo o modelo de competências organizacionais de Fleury e Fleury (2011): competências de planejamento, organização, gestão financeira, de gestão do relacionamento com clientes e de gestão da cadeia de suprimentos. O Alfa de Cronbach foi de 0,77.

Todas as variáveis eram questões fechadas, empregando uma escala Likert de cinco pontos.

Variáveis de controle. A maioria das MnEs latinas são novas entrantes na competição internacional (CUERVO-CAZURRA, 2008; SILVA; ROCHA; CARNEIRO, 2009). Empresas brasileiras, em particular, tem subsidiárias relativamente jovens (CYRINO et al, 2010;. BORINI; FLEURY, 2011). Além disso, o tempo de operação e o modo de entrada pode influenciar a formação de competências das unidades estrangeiras (BORINI et al. , 2009). Assim, as seguintes variáveis de controle (dummies) foram coletadas:

- Anos de operação das subsidiárias: unidades "mais jovens" (0) e unidades "antigas" (1). Esta variável foi baseada no tempo médio em operação ($M = 11,7$); portanto, as subsidiárias mais antigas tinham 12 anos de idade ou mais.
- Unidades do tipo greenfield: outros modos de investimento, ou seja, aquisição e joint venture (0) ou greenfield (1).
- Joint venture: outros modos de investimento, ou seja, aquisição e greenfield (0) ou joint venture (1).

4.3 MODELO DE REGRESSÃO

A seguinte equação foi estimada, onde DV é o desenvolvimento de competências; GM é mentalidade global; CULTURA é fatores culturais; e AGE, GREENF e JOINT_V são variáveis de controle *dummy* e se referem, respectivamente, ao tempo de operação, *greenfield*, e *joint venture*.

$$\text{Nível 1: } DV_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (AGE_{ij}) + \beta_{2j} * (GREENF_{ij}) + \beta_{3j} * (JOINT V_{ij}) + e_{oij}$$

$$\text{Nível 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (GM_j) + \gamma_{02} * (CULTURA_j) + u_{0j}; \beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} * (GM_j) + \gamma_{12} * (CULTURA_j); \beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21} * (GM_j) + \gamma_{22} * (CULTURA_j); \beta_{3j} = \gamma_{30} + \gamma_{31} * (GM_j) + \gamma_{32} * (CULTURA_j).$$

Além de respeitar a natureza das variáveis observadas em diferentes níveis, a modelagem hierárquica é adequada às situações em que o número de observações é desequilibrado entre os grupos do mesmo nível (LUKE, 2004). Este é o caso da amostra, para a qual apresentaremos uma análise descritiva. Utilizamos técnicas de modelagem Bayesiana para estimar os parâmetros por meio de um amostrador de Gibbs, com período de *burn-in* de 1.000 interações em um total de 50.000. Atualizamos os estimadores a cada 100 interações para evitar autocorrelação. De acordo com Tang e Liou (2010), a inferência bayesiana é apropriada aos estudos sobre vantagem competitiva (neste caso, sobre sua relação com o desenvolvimento de competências) porque lida adequadamente com dados discrepantes, tipicamente presentes em desempenhos organizacionais muito acima ou muito abaixo da média. Ademais, empregamos a estimação Bayesiana porque não dispúnhamos de uma grande amostra (a quantidade de empresas do universo de pesquisa é limitada e o acesso a CEOs e diretores costuma ser restrito) e, em casos como esses, os estimadores clássicos podem gerar intervalos de confiança com amplitude exagerada para os coeficientes (ROSSI, ALLENBY; MCCULLOCH, 2006).

5 RESULTADOS

5.1 RESUMO DESCRITIVO

O escore médio para mentalidade global foi 3,85 (Desvio padrão = 0,92) em uma escala de 5,00 pontos. A média foi de 3,92 (Desvio padrão = 1,00) para orientação global, de 3,84 (Desvio padrão = 1,01) para conhecimento global e de 3,80 (Desvio padrão = 1,08) para habilidades globais. Note-se que a última dimensão teve o menor escore médio. A média para o índice composto de fatores culturais foi 3,90 (Desvio padrão = 0,69). Para distância de poder, a média foi de 3,95 (Desvio padrão = 0,84); para evitação de incertezas, a média foi de 3,86 (Desvio padrão = 0,75).

Em relação à variável das subsidiárias, a média para o desenvolvimento de competências foi 2,57 (Desvio padrão = 1,10). Além disso, 65% das unidades têm menos de 12 anos em operação. O escore médio foi maior entre as unidades mais antigas (M = 3,00; Desvio padrão = 1,14) do que entre as mais novas (M = 2,35; Desvio padrão = 1,02).

O modo de investimento mais frequente é *greenfield* (52%), seguido de aquisição (39%) e joint venture (9%). Identificou-se, também, um maior escore médio para aquisições (M = 2,62; Desvio padrão = 1,05) em comparação com *greenfield* (M = 2,61; Desvio padrão = 1,16) e joint ventures (M = 2,12; Desvio padrão = 0,93).

5.2 ANÁLISE MULTINÍVEL

A seguinte equação foi estimada para testar o efeito das variáveis independentes sobre as competências das subsidiárias (resultados completos na Tabela 2):

Nível 1: $DV_{ij} = b_0 + b_1 * (IDADE_{ij}) + b_2 * (GREENF_{ij}) + b_3 * (V. JOINT_{ij}) + e_{oij}$.

Nível 2: $b_{0j} = 2.956 + 0,889 * (GM_j) - 1.061 * (CULTURA_j) + u_{0j}$; $b_{1j} = -1,455 - 0.203 * (GM_j) + 0.743 * (CULTURA_j)$; $b_{2j} = 1,990 - 0.691 * (GM_j) + 0,192 * (CULTURA_j)$; $b_{3j} = 5,707 - 0,985 * (GM_j) - 0.628 * (CULTURA_j)$.

Tabela 2 - Resultados do Modelo Estimado

Fatores fixos	Coefficiente	Desvio padrão	Coefficiente Normalizado
Intercepto	2,96	1,82	1,62
GM	0,90	0,39	2,26
CULTURA	-1,06	0,53	-2,02
IDADE			
Intercepto	-1,45	1,81	-0,81
GM	-0,20	0,47	-0,43
CULTURA	0,74	0,57	1,35
GREENF			
Intercepto	1,99	1,93	1,03
GM	-0,69	0,45	-1,55
CULTURA	0,19	0,53	0,36
JOINT V			
Intercepto	5,71	3,37	1,69
GM	-0,98	1,00	-0,98
CULTURA	-0,63	0,99	-0,64
Componentes de Variância	Varição	Erro padrão	
Filiais (nível 1)	0,99	0,22	
Sede (nível 2)	0,14	0,17	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A média do coeficiente de efeito da mentalidade global foi positiva (0,889), com um desvio padrão de 0,394, indicando que um aumento da mentalidade global tende a promover o desenvolvimento de competências. Em relação aos fatores culturais, a média do coeficiente foi negativa (-1,061), com um desvio padrão de 0,526. Este resultado sugere que quando esses fatores são mais elevados o desenvolvimento de competências das subsidiárias tende a ser menor. A variância residual da variável dependente atribuível às subsidiárias (0,987) é muito maior do que a variância atribuível à matriz (0,141, um valor considerado de baixa magnitude), o que sugere que a influência exercida pela matriz no desenvolvimento de competências nas suas subsidiárias é altamente relacionada à mentalidade

global e aos fatores culturais, e não a outras variáveis da matriz não contempladas pelo modelo.

A tabela 2 também apresenta os coeficientes padronizados de regressão, que incorporam a dispersão de cada variável e permitem a comparação dos efeitos. O resultado revela que o valor absoluto padronizado da influência da mentalidade global (2,26) no desenvolvimento de competências é ligeiramente maior do que a influência dos fatores culturais (-2,02).

As distribuições dos coeficientes das variáveis independentes (GM e cultura) e as trajetórias de suas estimativas podem ser observadas nas Figuras 1 e 2. As estimativas não apresentam qualquer padrão de autocorrelação e indicam que o efeito da mentalidade global sobre o desenvolvimento de competências é predominantemente positivo (ver Figura 1), ao passo que a grande maioria das estimativas do coeficiente de fatores culturais é negativa (ver Figura 2).

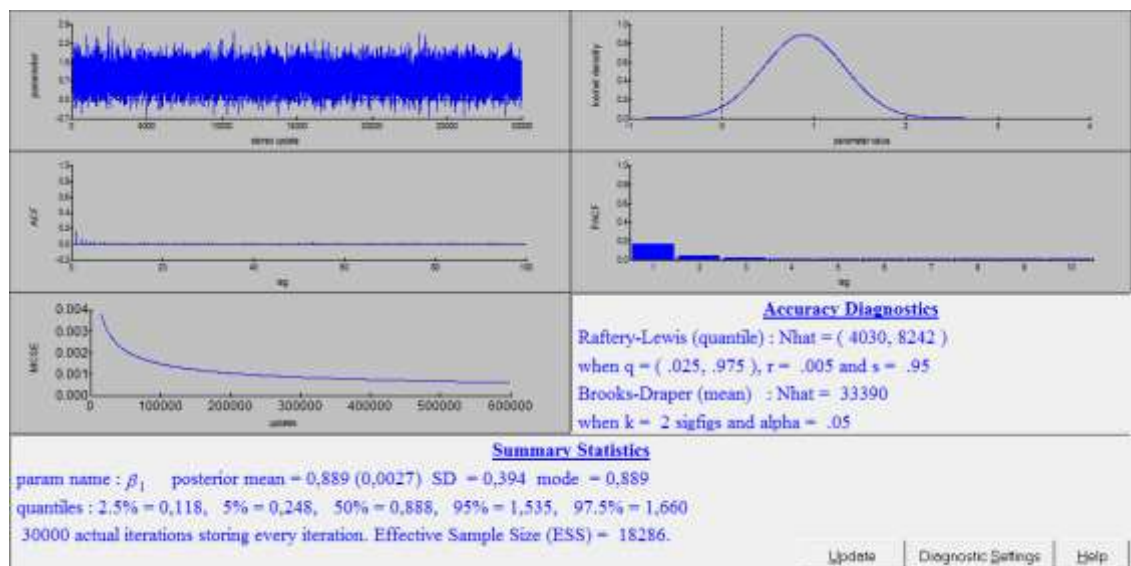


Figura 1 - Trajetória e distribuição das estimativas dos efeitos da mentalidade global.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: A média da distribuição *posteriori* do parâmetro é 0,889, com desvio padrão de 0,394. O percentil 2,5 é igual a 0,118 e o percentil 97,5 é igual a 1,66. Os indicadores de autocorrelação (ACF) e autocorrelação parcial (PACF) tendem a zero. A distribuição do parâmetro é aparentemente normal. O número efetivo de iterações é de 18286.

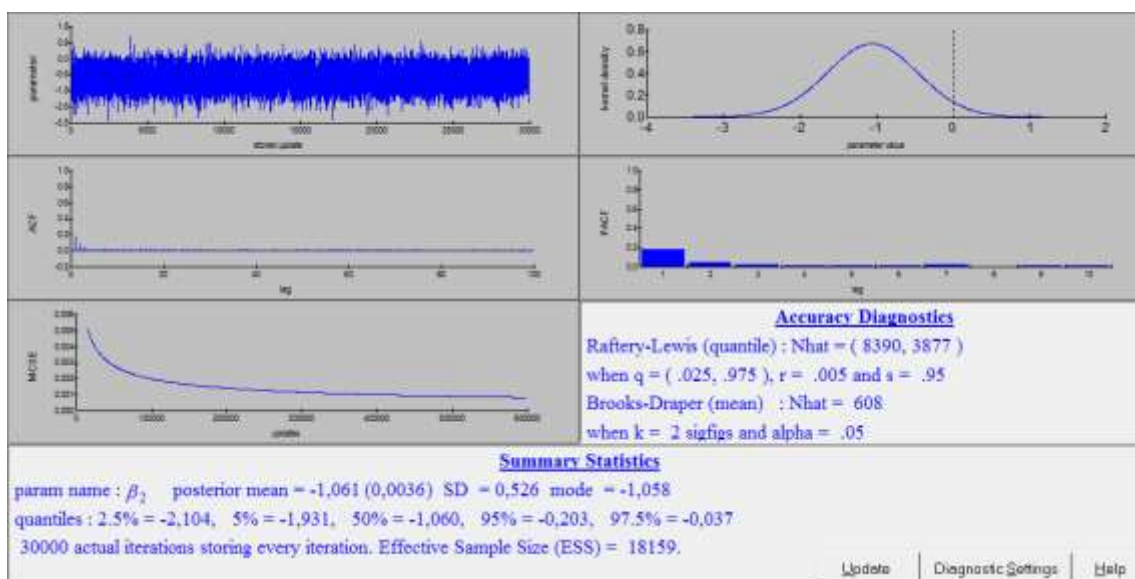


Figura 2 - Trajetória e distribuição das estimativas dos efeitos dos fatores culturais.

Fonte: Autores.

Nota: A média da distribuição *posteriori* do parâmetro é -1,061, com desvio padrão de 0,526. O percentil 2,5 é igual a -2,104 e o percentil 97,5 é igual a -0,037,66. Os indicadores de autocorrelação (ACF) e autocorrelação parcial (PACF) tendem a zero. A distribuição do parâmetro é aparentemente normal. O número efetivo de iterações é de 18159.

Os efeitos das variáveis de controle (idade, *greenfield* e de *joint-venture*) e suas interações com as variáveis da matriz (mentalidade global e fatores culturais) sobre o desenvolvimento de competências apresentaram médias baixas e alta dispersão (ver Tabela 2), com exceção do efeito estimado para *joint-venture*. Isso indica que as *joint ventures* tendem a desenvolver mais competências do que as aquisições, mas que não há diferenças significativas em relação ao tempo de operação ou entre investimento *greenfield* e aquisições. Ademais, as influências da mentalidade global e fatores culturais não dependem da idade da subsidiária ou do modo de investimento.

6 DISCUSSÃO

Nos resultados descritivos, os escores de mentalidade global mostraram-se relativamente altos. Como a amostra engloba algumas das empresas brasileiras mais internacionalizadas, esse resultado é explicado pelo perfil das empresas estudadas. Para os fatores culturais, os escores também foram altos. Este resultado é consistente com a literatura sobre a cultura brasileira e o "estilo brasileiro de gestão" (HICKSON; PUGH, 1995; HOFSTEDE, 1991; 2001; VIZEU, 2011).

Os resultados da análise multinível indicam que a mentalidade global está positivamente relacionada com o desenvolvimento das competências nas subsidiárias das MnBrs. Portanto, a presença de maior mentalidade global implica no aumento do desenvolvimento de

competências nas subsidiárias . Este resultado sugere que a mentalidade global pode estimular o desenvolvimento de competências nas subsidiárias e dá suporte à Hipótese 1.

No entanto, os fatores culturais estão negativamente relacionados com o desenvolvimento de competências nas subsidiárias das MnBrs. Em outras palavras, a maior presença desses fatores implica em menor desenvolvimento de competências nas subsidiárias. Este resultado dá suporte à Hipótese 2 e indica que estas duas dimensões (evitação de incertezas e distância do poder), que são bastante pronunciadas no "estilo brasileiro de gestão", afetam a formação de competências nas unidades no exterior. Estas dimensões podem envolver tendências à hierarquização, centralização e autoritarismo, bem como a valorização de regras e procedimentos pré-estabelecidos. Estas características são comuns em empresas brasileiras, que tendem a centralizar suas decisões estratégicas nas matrizes (CALDAS; WOOD JR, 1997; CHU; WOOD JR, 2008), reduzindo a autonomia das subsidiárias. De acordo com os resultados deste estudo, tais condições parecem ser desfavoráveis ao desenvolvimento de novas competências ou ao aperfeiçoamento de competências existentes.

Os resultados da análise multinível também permitem identificar qual das variáveis independentes tem maior influência sobre o desenvolvimento de competências nas unidades no exterior. Considerando-se os coeficientes padronizados do modelo (ver Tabela 2), verifica-se que um aumento de 1,0 no desvio-padrão de mentalidade global aumenta o desenvolvimento de competências nas subsidiárias em 2,25 desvios-padrão (em média); por outro lado, ao passo que um aumento de um desvio padrão em fatores culturais reduz o desenvolvimento de competências em 2,0 desvios-padrão em média (mantendo-se as outras variáveis constantes). Por conseguinte, o valor absoluto do efeito da mentalidade global sobre o desenvolvimento de competências é maior do que o efeito de fatores culturais. No entanto, a diferença entre os efeitos das duas variáveis é bastante pequena. Dada a complexidade das variáveis independentes, esta análise deve ser realizada com cautela já que são muitos os fatores envolvidos na mudança cultural e na mentalidade global. Apesar disso, esta comparação é um indicador dos diferentes efeitos relacionados a essas variáveis, sendo que novas pesquisas são necessárias para que se analise a sua relevância e consequências.

Também é relevante observar que algumas das competências das subsidiárias podem ter alto potencial de transferência e possibilidade de aplicação além da região da unidade; nesses casos, elas podem contribuir com a formação das competências da rede multinacional como um todo (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Embora essas características sejam mais

facilmente encontradas em certas competências, tais como de produção, elas também podem ocorrer em competências que são tipicamente associadas a uma aplicação local, tal como no caso de algumas competências de marketing e vendas, envolvendo, por exemplo, “conhecimentos sobre pesquisas de mercado, rotinas voltadas a uma distribuição eficiente, etc.” (RUGMAN et al., 2011, p. 259). O mesmo se aplica a outras competências: tal como nas de gestão de recursos humanos, de gestão do relacionamento com clientes e de gestão da cadeia de suprimentos. Assim, a influência da mentalidade global e da cultura é uma questão que deve ser considerada na arquitetura das competências organizacionais das MnEs.

7 CONCLUSÕES

Empresas brasileiras, como Vale, Embraer, Gerdau, Petrobras, Weg desenvolveram-se em uma cultura fortemente enraizada e expandiram-se globalmente desde o final da década de 1990. De forma semelhante a outras MnEs, a sua internacionalização requer a capacidade de adquirir e desenvolver competências “na estrada”, ao longo do seu processo de internacionalização (MATHEWS, 2006). Suas subsidiárias podem ter um papel central nessa capacidade (BORINI; FLEURY, 2011).

Este artigo explorou como cultura e mentalidade global influenciam o desenvolvimento de competência em subsidiárias de MnBrs. Uma pesquisa multinível foi conduzida para testar as interações entre variáveis ao nível da empresa (fatores culturais e mentalidade global) e as variáveis ao nível da subsidiária (desenvolvimento de competências).

Este estudo tem limitações que devem ser gerenciadas em pesquisas futuras. Em primeiro lugar, a abordagem transversal, não permite uma compreensão de como a mentalidade global e a cultura em MnBrs evoluíram e têm influenciado as competências ao longo do tempo. Assim, estudos longitudinais proporcionariam novas compreensões sobre o tema. Em segundo lugar, um conjunto mais amplo de dimensões culturais poderia ser testado em novas pesquisas (por exemplo: coletivismo, *jeitinho* brasileiro, entre outros), para examinar se eles têm efeitos similares ou distintos sobre o desenvolvimento de competências. Em terceiro lugar, o dimensionamento e composição da amostra (não aleatória) limita generalizações, bem como comparações entre diferentes indústrias e setores.

Por outro lado, o estudo também apresenta uma contribuição metodológica para a pesquisa sobre MnEs. Uma vez que apenas uma pequena fração das empresas de mercados emergentes tem investido em operações no exterior, os tamanhos das amostras dos estudos que envolvem MnEs tendem a ser, em alguns casos, também pequenos (por exemplo, CYRINO et al., 2010; BORINI; FLEURY, 2011). Em tal contexto, a utilização de métodos

bayesianos para fazer inferências representa um avanço em termos de adequação do modelo. Considerando a natureza hierárquica dos dados (subsidiárias e matrizes), a inferência bayesiana suaviza o viés causado pela quantidade limitada de casos agrupados em diferentes níveis ao ajustar as distribuições dos parâmetros estimados de acordo com os dados observados e sua variância em cada nível. O resultado é uma distribuição de parâmetros plausíveis que se encaixa adequadamente a todas as observações, incluindo os valores discrepantes. Em tal cenário, os casos com desempenhos incomuns (tais como subsidiárias com um grau muito elevado de desenvolvimento de competências) não precisam ser excluídos, evitando, assim, a redução da amostra ou a eliminação dos casos de interesse.

Conforme mencionado na introdução, a principal contribuição deste artigo é o seu avanço na compreensão da interação entre cultura e mentalidade global. O artigo explora o caso das MnBrs, assumindo que, para se tornarem competitivas, elas devem construir relacionamentos o mais eficazes possíveis com suas subsidiárias, visando formar e fortalecer competências. No entanto, isto não é tão simples pois requer o desenvolvimento de uma mentalidade global e de um estilo de gestão diferente dos padrões que surgiram em função da cultura do país de origem.

A Figura 3, abaixo, sintetiza os principais resultados deste estudo. Ela ilustra as tensões potenciais que podem surgir na internacionalização, em função da interação entre mentalidade global e fatores culturais; essas duas forças de tração afetam o desenvolvimento de competências de forma diferente. De forma metafórica, as influências desses estímulos opostos e desalinhados podem gerar um efeito "cabo de guerra" no desenvolvimento de competências nas subsidiárias.

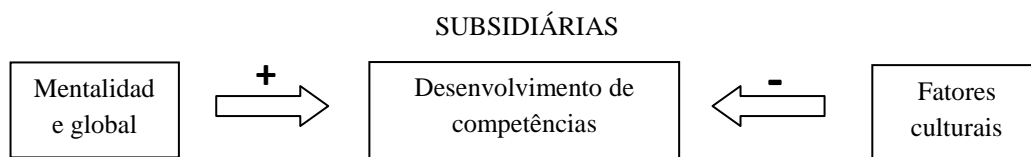


Figura 3: Mentalidade global, fatores culturais e competências das subsidiárias.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora a mentalidade global estimule a atividade de desenvolvimento de competências, fatores culturais podem inibi-la, criando uma rigidez organizacional (LEONARD-BARTON, 1992) no que se refere à formação de competências; ou seja, nesse caso, a empresa mantém, ao longo do tempo, as mesmas competências, embora tenha que competir em ambientes novos e em transformação. Conforme mencionado anteriormente, mentalidade global e cultura (e a "herança gerencial" a ela associada) exercem estímulos contraditórios e forças desalinhadas

que afetam o desenvolvimento de competências. Essas tensões podem ampliar-se nas empresas que têm altos níveis nas duas variáveis; ou seja, quando há alta mentalidade global e, ao mesmo tempo, forte presença dos fatores culturais analisados.

Algumas constatações adicionais surgiram, podendo inspirar futuras pesquisas. A mentalidade global média encontrada nas MnBrs, por exemplo, foi maior do que o que é sugerido pela literatura sobre MnBrs (TANURE et al., 2009); é possível que esse resultado indique os efeitos de um aumento na exposição internacional. Outra possível extensão deste trabalho seria investigar em que medida a interação entre mentalidade global e cultura impacta a performance e a competitividade das empresas. Por fim, pesquisas futuras podem analisar os efeitos dessa interação em outras economias em desenvolvimento e emergentes e, também, em multinacionais de países desenvolvidos, permitindo análises comparativas.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing organizational culture: cultural change work in progress**. New York, US: Routledge, 2008.

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. et al. 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.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Transnational management**. Boston: McGraw-Hill, 1998.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, mar-apr. 2000.

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**, p. 101-125. Charlotte, NC, USA: Information Age Publishing, 2007

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 3, p.221-41, 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. **Transfer; development; and recognition of organizational competences in Brazilian multinationals' subsidiaries**. 2008. Unpublished Phd thesis. School of Business Administration, Economics and Accounting, University of Sao Paulo, Brazil. 2008

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. Corporate competences in subsidiaries of Brazilian multinationals. **Latin American Business Review**, v. 10, n. 3/4, p. 161–185, 2009.

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

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, 1997.

CHU, R.; WOOD JR., T. Brazilian cultural organization in post-globalization: global or local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilaterals. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 138–154, 2008.

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.

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

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Wokingham, UK: Addison-Wesley, 1993.

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.

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

FOSS, N.; PEDERSEN; T. Organizing knowledge process in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 3, p. 340-9, 2004.

FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.

GIBSON, G.; BIRKINSHAW, J. The antecedents; consequences; and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004.

GUILLEN, M.; GARCIA-CANAL, 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. Cultivating a global mindset. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.

HICKSON, D.; PUGH, D. **Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe**. London, UK: Penguin Books, 1995

HILAL, A. Brazilian culture, organizational culture and cultural agreement: findings from a multinational company. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 6, p. 139-167, 2006.

HITT, M. A. et al. Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 6, p. 1385–1399, 2007.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. London, UK: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture’s consequences: comparing values; behaviors; institutions; and organizations across nations**. UK, Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. et al. Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 41, p. 336-352, 2010.

JAVIDAN, M. et al. Global mindset: the construct and measurement. In: ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS ANNUAL MEETING, 2011, Nagoya (JP). **Anais...** Nagoya: AIB, 2011.

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

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, n.1, p. 23-32, 1997.

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

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

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. et al. 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.

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

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.

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

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.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, v. 4, n.1, p. 9–18, 1969.

PETERSON, M.; ARREGLE, J.; MARTIN, X. Multilevel models in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 43, p. 451–457, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 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, USA: Sage, 2002.

RHINESMITH, S.H. Global mindsets for global managers, **Training & Development**, v. 46, n. 10, p. 63–69, 1992.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises, **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 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, 2011.

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.

SILVA, N. **The influences of knowledge transfer and culture factors on Brazilian multinacional's subsidiaries initiatives**. 2010. Unpublished Phd thesis. School of Business Administration, Economics and Accounting, University of Sao Paulo, Brazil, 2010.

SILVA, J. F.; ROCHA, A.; CARNEIRO, J. M. The international expansion of firms from emerging markets: toward a typology of Brazilian MNEs. **Latin American Business Review**, v. 10, n. 2/3, p. 95–115, 2009.

SNIDJERS, T. A. B.; BOSKER, R. J. **Multilevel analysis**: an introduction to basic and advanced multilevel modeling. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. **Sucesso made in Brasil**: os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TANG, Y.; LIOU, F. Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 39–57, 2010.

TANURE, B.; BARCELLOS, E.; FLEURY, M. T. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 5, p. 1039-1055, 2009.

VIZEU, F. Rural heritage of early Brazilian industrialists: its impact on managerial orientation. **Brazilian Administrative Review**, v. 8, n. 1, p. 68-85, 2011.

YIN, E.; JOHNSON, J.; BAO, Y. Global mindedness and the performance of Chinese multinationals. In: CHINA GOES GLOBAL CONFERENCE, 2008, Boston (EUA). **Anais...** Boston: CGC, 2008.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, p. 339-351, 2002.