



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO MATOS CABRAL

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS SOBRE A GESTÃO DE SUAS SUBSIDIÁRIAS
ESTRANGEIRAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DO BRASIL**

FORTALEZA
2017

RODRIGO MATOS CABRAL

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS SOBRE A GESTÃO DE SUAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO BRASIL

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Márcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2017

RODRIGO MATOS CABRAL

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS
MULTINACIONAIS SOBRE A GESTÃO DE SUAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO BRASIL

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará

Prof^a. Dr^a. Kilvia Sousa Ferreira

Universidade Federal do Ceará

Prof^a. Dr^a. Alane Siqueira Rocha

Universidade Federal do Ceará

AGRADECIMENTOS

Com sentimento de gratidão e orgulho, agradeço a Deus por ser um guia de propagação da minha Fé e saber que Nele tudo é possível

A Instituição de Ensino Superior, Universidade Federal do Ceara, em especial a FEAAC, seu corpo docente, colaboradores e colegas em geral;

A minha Professora orientadora Márcia Zabdiele pelo dedicação à elaboração deste trabalho;

Aos gestores e a empresa Stefanini por abrir suas portas e prestar toda assistência necessária para a coleta de informação;

A minha família e amigos pela compreensão e apoio;

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

"Uma desconsideração pelas outras culturas é um luxo que só os fortes podem se dar... e até onde vão as teorias da administração, o relativismo cultural é uma ideia em que a era já chegou" (Geert Hofstede).

RESUMO

À medida que a globalização avança, grandes empresas multinacionais procuram vantagem competitiva para atuar em mercados cada vez maiores. Com isso, vários estudos envolvendo uma bem sucedida internacionalização, a transferência das melhores práticas e características locais, como a cultura organizacional, tem despertado interesse de vários estudiosos, sendo Hofstede um dos pioneiros no século XIX. O objetivo desse trabalho é demonstrar como a administração internacional se consolidou como uma propagadora de ideias e estratégias organizacionais, adentrando cada vez mais em mercados estrangeiros e conhecendo-os a fundo, a fim analisar o impacto da cultura organizacional de empresas multinacionais sobre a gestão das suas subsidiárias. Alguns dos conceitos utilizados para que se tenha um bom resultado conclusivo, é a análise dos dados de origem qualitativa, do qual será realizado um questionário estruturado e pré estabelecido contendo perguntas abertas, do qual terá como estudo de caso a empresa Stefanini, gigante do setor de Tecnologia da Informação. Em seguida, faz-se um direcionamento ao setor, a fim de que nele, seja possível fazer estudos nessa direção, apresentando e explicando o setor para obter os resultados desejados. É possível demonstrar com a pesquisa, a importância de uma gestão eficiente e próxima de processos, por mais que existam subsidiárias em muitos países, de modo que atrelados por uma mesma cultura, a organização consiga destaque local. Por fim, o estudo busca deixar mais curiosidade para novos atores, desenvolver novas empresas na área e mostrar como a cultura organizacional influencia a gestão de suas subsidiárias estrangeiras.

Palavras-chave: Gestão Transcultural. Empresas Multinacionais. Cultura Organizacional. Subsidiárias Estrangeiras. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

As globalization moves forward, large multinational companies seek competitive advantage to operate in ever-larger markets. With this scenario, several studies involving a successful internationalization, the transfer of the best practices and local characteristics, like an organizational culture, has aroused interest of several scholars, being Hofstede one of the pioneers in the XIX century. The objective of this study is to demonstrate how the International Administration consolidates itself as a propagator of ideas and organizational strategies, entering more and more in foreign markets and knowing them a fund, demonstrating analysis and impact of the organizational culture of multinational companies on a management of your subsidiaries. Some of the concepts used to present a result, is the analysis of the data of qualitative origin, wich it's structured and a pre-established process, containing open answers, making a case of study with Stefanini, information technology giant. After that, there is a penetration into the sector, where it's possible to do research in this direction, presenting and explaining the sector to obtain the desired results. It is possible to demonstrate with a research, the importance of an efficient and close management, by a company with local highlight, even though there are subsidiaries in many countries. Finally, the study seeks to generate as much more curiosity from other authors, provide necessary information to new international managers and to show the influence of organizational culture.

Keywords: Transcultural Management. Multinational Enterprises. Organizational Culture. Foreign Subsidiaries. Information Technology.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Organizações Internacionais.....	19
Quadro 2 – Diferenças de multinacionais para transnacionais.....	20
Quadro 3 – Grau de relevância nos serviços prestados por empresas brasileiras no exterior.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade em porcentagem de diretores das diferentes nacionalidades nas diretorias das empresas.....	23
Gráfico 2 – Dimensões de Hofstede (valores em %)......	28
Gráfico 3 – Maiores desafios ao entrar em um novo mercado. Valores em %.	30
Gráfico 4 – Evolução das exportações Brasil x Mundo.....	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferenças culturais de Hofstede.....	28
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i>
BCB	Banco Central do Brasil
BRICS	Brasil, Rússia, Índia e China
BPO	<i>Business Process outsourcing</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DIC	Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
EITO	Observatório Europeu das Tecnologias da Informação
ENASERV	Encontro Nacional de Comércio Exterior de Serviços
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDV	Individualismo <i>vs</i> coletivismo
IVR	<i>Indulgence versus Restraint</i>
KPI	Indicadores e Performance
LTO	<i>Long-Term Orientation</i>
MAS	Masculinidade <i>vs</i> feminilidade
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
PeD	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	<i>Power Distance</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SLA	Acordos de Nível de Serviço
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação
UAV	<i>Uncertainty Avoidance</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivos Gerais.....	14
1.2	Objetivos Específicos.....	14
2	GESTÃO INTERNACIONAL.....	17
2.1	Ambiente Internacional.....	17
2.2	Empresas Multinacionais.....	18
2.2.1	<i>Empresas Transnacionais.....</i>	19
2.2.1.1	<i>Estratégias das Empresas Transnacionais.....</i>	21
2.2.2	<i>Empresas Globais.....</i>	21
2.3	Subsidiárias Estrangeiras.....	22
2.4	Controle Organizacional/Acionista.....	23

2.5	Autonomia das Subsidiárias/Planejamento Estratégico.....	25
3	GESTÃO TRANSCULTURAL.....	27
3.1	Cultura da Empresa Multinacional.....	27
3.2	Diferença Cultural.....	30
3.2.1	<i>Lidando com as diferenças.....</i>	31
3.3	Adaptação Cultural.....	32
3.4	Distância Psíquica.....	32
4	SETOR DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO DO BRASIL.....	34
4.1	Atratividades no Setor.....	34
4.2	Exportação de Serviços no Brasil.....	36
4.3	Futuro do setor brasileiro.....	39
5	MÉTODOS DE PESQUISA.....	40
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	42
6.1	A empresa Stefanini.....	42
6.2	Cultura Stefanini.....	42
6.3	Influência da cultura da Stefanini sobre suas subsidiárias estrangeiras.....	43
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICE – Questionário STEFANINI.....	54

1 INTRODUÇÃO

Quando uma organização encontra-se inserida em um ambiente já conhecido, familiarizado, a tendência é buscar e conhecer novos locais, de modo que se consiga uma fatia de mercado maior do que a que possui. Dessa forma, em um mundo cada vez mais globalizado, organizações buscam todos os dias mais vantagem competitiva, fortalecendo estudos nessa área da Administração Internacional.

De acordo com Santos (2002), a ideia de globalização evoca a noção de um mundo único, uma aldeia global, um mundo sem fronteiras, de integração da economia mundial, de onde resultam expressões como: cultura mundial, civilização mundial, governança mundial, economia mundial, cidadania global. De modo geral, vê-se como a aceleração e ampliação do processo de expansão do capitalismo de forma globalizada que vem se desenvolvendo há anos (SUNKEL, 1999).

Estudiosos de Administração Internacional, então, tiveram que desenvolver conhecimentos que pudessem resolver problemas gerenciais (CONTRACTOR, 2000) e definir as fronteiras do campo, competindo com as áreas funcionais mais tradicionais de gestão, como marketing, recursos humanos e contabilidade, para a atenção e fundos de investigação, a maioria das empresas multinacionais.

Porém, para ganhar mais competitividade e alcançar seus objetivos a nível global, empresas multinacionais tiveram de se arriscar e obter conhecimento no mercado estrangeiro, desenvolvendo táticas que pudessem ser bem acolhidas pela cultura inóspita para que, através de suas filiais em outras localidades, possam desenvolver-se.

Segundo Kostova (1999), na transferência das melhores práticas de uma multinacional para sua subsidiária (empresa controlada ou pertencente à uma matriz), determinar a importância de fatores, que sejam no mínimo culturas envolvidas, para que a transferência seja um sucesso, é primordial.

Como corrobora Ferreira, Li e Guisinger (2009), talvez a cultura seja o núcleo de dimensões contextuais da administração internacional que mais influencia as operações e estratégias da empresa.

Porém, pelo fato das organizações possuírem culturas distintas e individuais, um planejamento estratégico faz-se necessário para o aumento da chance de sucesso da transferência, de modo que identifique elementos-chave culturais e capacite os colaboradores para tal experiência. É nesse contexto que países desenvolvidos tiveram e têm de lidar, e cada vez mais economias crescentes, como o mercado do Brasil.

Com base em Hofstede (2003), organizações precisam de três mecanismos para lidar com incertezas e diferenças quando internacionalizam operações mercado a fora. São elas: tecnologia que visa o controle do ambiente interno e externo, as regras e leis, visando o controle comportamental e a religião e crenças que estão em contato com forças transcendentais.

Como ocorrem em países desenvolvidos, a diversificação de produtos e mercados no Brasil, tem favorecido o crescimento de empresas inovadoras, principalmente do setor de tecnologia, de forma considerável.

A estratégia organizacional é dependente de uma estratégia tecnológica como um fator determinante de êxito, de acordo com estudos realizados por Porter (1986) sobre competitividade organizacional.

Baseado nessas implicações, atentando-se para que diferenças culturais não vão de encontro umas as outras, mas que caminhem juntas, esclarecimentos do impacto de transferências entre a gestão de uma multinacional do setor de tecnologia para suas subsidiárias estrangeiras serão proporcionados, tanto do setor, quanto do contexto internacional organizacional.

A Tecnologia da Informação inclui várias camadas de equipamentos físicos, hardware, gerenciamento ou ferramentas de automação, sistemas operacionais e aplicativos, software,

usados para desempenhar funções essenciais.

Esses softwares, desenvolvidos no setor em estudo, incluem bancos de dados como o SQL Server, sistemas transacionais, como entrada de pedidos em tempo real, servidores de e-mail, gerenciamento de relacionamento com clientes, etc. Esses aplicativos executam funções programadas para manipular, dispersar ou afetar de outra forma os dados para fins comerciais, de modo que esses procedimentos sejam bem recebidos em qualquer subsidiária da multinacional.

A qualidade e a quantificação dos recursos computacionais disponíveis para pesquisas atualmente, variam drasticamente de departamento para departamento. Departamentos que não possuem seus próprios recursos computacionais, apresentam uma forte necessidade de hardware em seus processos organizacionais (EDDY, 1986).

Nesse contexto, a presente pesquisa orienta-se pelo seguinte problema:

Como a cultura de empresas multinacionais influencia a gestão de suas subsidiárias estrangeiras no setor de Tecnologia da Informação (TI) brasileiro?

1.1 Objetivos Gerais

Analisar como a cultura de empresas multinacionais influenciam na gestão de suas subsidiárias estrangeiras no setor de TI brasileiro.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender os desafios e benefícios das diferenças culturais entre os países de origem e hospedeiros das subsidiárias estrangeiras;
- b) Analisar como o controle organizacional da multinacional é feito sobre suas subsidiárias estrangeiras;
- c) Verificar como as diferenças culturais entre o país de origem e os países hospedeiros das subsidiárias influenciam a gestão da empresa.

Esta pesquisa acadêmica apresenta uma série de etapas, das quais serão, inicialmente, contempladas com um contexto em volta do embasamento teórico, onde apresenta-se todo o conhecimento necessário para que se chegue a uma conclusão sólida. Em seguida, é feita uma análise no setor de TI brasileira, um estudo de caso com a empresa Stefanini. Finalizam-se com os resultados, discussões acerca do tema e considerações finais.

Desta forma, por ter como propósito a observação, classificação e evidenciação dos resultados, a metodologia da pesquisa adotada é, de acordo com Andrade (2002), descritiva quanto ao seu objetivo, pois, preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, sem a interferência dos pesquisadores. Ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica e documental. Nesta linha, Gil (1999) assevera que este tipo de procedimento tem como pano de fundo a ideia de pautar seu desenvolvimento sobre material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. No entanto, o trabalho também se utiliza da pesquisa documental. Desta forma, com base nestas investigações, busca-se fazer primeiramente uma breve apresentação das empresas multinacionais, fazendo a interligação com a gestão exercida em suas subsidiárias sob a visão das empresas e dos governos envolvidos dos dois países, com importante papel no desenvolvimento do tema.

Por fim, quanto à abordagem, a pesquisa pode ser considerada predominantemente qualitativa uma vez que se caracteriza pela não utilização de instrumentos matemáticos. Isto porque, Richardson (1999) define a pesquisa qualitativa como sendo estudos que procuram descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Este trabalho se faz relevante, pois visa contribuir com as pesquisas envolvendo a cultura e suas especificidades, explorando a integração entre países, abordando cada vez mais estratégias corporativas utilizadas, novos modelos culturais, a fim de que aumente o interesse e capacidade de grandes empresas para atenderem mercados globais. Com isso, ao se tornarem mais competitivas, dispendo de melhores práticas, sem que problemas como a cultura organizacional e outros fatores externos atuem como empecilhos às ideias, este trabalho poderá auxiliar na futura tomada de decisão por gestores internacionais. Em outras palavras, disseminar as melhores práticas desenvolvidas por empresas multinacionais, de forma com que seja compreendido por todos os setores e colaboradores.

2 GESTÃO INTERNACIONAL

2.1 Ambiente Internacional

Segundo Baumann (1966), o termo globalização é entendido como uma interação maior entre os países do mundo inteiro, visto que há uma frequente abertura de economias e suas fronteiras, aumentando a circulação de mercadorias, pessoas, ideias, informações e capitais.

Segundo Ohmae (1989), a globalização é o resultado final da economia sobre a política nacional, privado sobre o público. A globalização é abordada como a força econômica da política liberal que elimina mecanismos de opressão e proporciona oportunidades.

Segundo Hed *et al.*(1999, p. 336), “um dos principais motivos da globalização é transformar projetos políticos-culturais que visam capacitar pessoal, criar e moldar estudos em patriotismo, ou seja, proteger suas economias”. Essa mudança de sentidos tem sido benéfica para multinacionais, além de ajudar a explicar mais a frente por que a gestão internacional ignorou assuntos institucionais (OHMAE, 1989; BARLIDTT; GESHL, 1985).

Conforme estudos realizados por Lacerda (2001), a globalização pode ser vista por meio de três pontos de vista. A partir do ponto de vista comercial, a globalização refere-se

à expansão dos fluxos de comércio, em um contexto de acirramento da concorrência em âmbito internacional. No ponto de vista financeiro, a globalização está definida pela notável expansão dos fluxos financeiros internacionais. Já na esfera produtiva, a globalização está ligada ao incremento dos fluxos de investimentos estrangeiro direto, às estratégias de empresas multinacionais e o processo de reestruturação empresarial para fazer frente a este mercado cada vez mais competitivo.

Logo, considerando a globalização positiva sob os pontos de vista acima, entende-se que há uma liberdade no mercado internacional para quaisquer novas iniciativas que envolvam fusões, aquisições, investimentos estrangeiros ou pela simples saída do mercado, venda. Para mercados desenvolvidos, que já são mais familiarizados com as práticas, apresentam crescimento, o que dizer dos mercados em desenvolvimento, dos quais, além de apresentarem grande volume de matéria-prima, uma hora os desenvolvidos se tornarão escassos.

De acordo com Steefel (2003), ideologias de livre comércio e mercado, a integração econômica global aumentou intercâmbios e lideranças ao redor do globo.

De acordo com Faro e Faro (2009), a globalização de mercados reduziu barreiras econômicas comerciais e desenvolveu diversos acordos entre países, resultando na formação de blocos econômicos, como o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Este contexto intensificou o ingresso de multinacionais brasileiras em outros países do mesmo bloco.

A globalização é benéfica para todo mundo, inclusive para as economias desenvolvidas. Se você tomar os Estados Unidos, onde esse problema é mais claro, você tem importações que eliminam alguns empregos americanos, mas o crescimento gerado por mais tecnologia, por exemplo, cria mais empregos", avaliou o ministro da fazenda Henrique Meirelles, em entrevista transmitida pela internet em Davos na Suíça, onde participou do Fórum Econômico Mundial (PORTAL PLANALTO, 2017, p.1).

Dessa forma, países com características em comum, seja geográfica ou culturalmente, tendem a serem cada vez mais parecidos, tanto na forma de fazerem política, como na utilização dos métodos de penetração de mercados bem sucedidos.

2.2 Empresas Multinacionais

Empresas multinacionais são compostas por um conjunto de organizações que operam em ambientes nacionais diferentes, com um único modelo de forças políticas, econômicas, sociais e culturais (JANSSENS, 1994). Estas empresas, que costumam produzir produtos para comercializar internacionalmente, dentro do contexto atual de globalização, é muito comum que produzam cada parte de um produto em países diferentes, com o objetivo

de reduzir custos de produção.

Devido essas características das empresas multinacionais e a crescente globalização, corrobora Dunning (1988) falando que desde os anos 80, a relação dessas empresas junto ao governo migrou de adversária e confrontável para não adversária e cooperativa.

Logo, atitudes voltadas em torno disso, asseguram que o mundo é um contexto de disputas políticas e complexas dos quais o Estado e multinacionais devem se tornar jogadores (STRANGE, 1996).

Para Kogut (1991) uma empresa precisa ter um controle efetivo sobre a administração fora do país de origem, porém tendem a replicar práticas gerenciais quando se expandem para o mercado internacional. Daí a importância de uma cultura organizacional bem organizada e eficiente.

Fenômeno que marcou as últimas décadas do século XX foi à existência de duas forças opostas gerando simultaneamente demandas nas empresas multinacionais: de um lado a necessidade de integração global e do outro as demandas por uma resposta local (TUNG, 2001).

Perlmutter (1969) as classificou em: etnocêntrica, policêntrica e regiocêntrica. Em uma multinacional etnocêntrica, a sede tem todos os procedimentos para operações internacionais, além da tomada de decisão ser centralizada. A justificativa desse modelo, é de que nele a sede tem mais controle sobre as operações externas, pois pode utilizar as estratégias bem sucedidas em vigência no país de origem. A poli e regiocêntrica baseiam-se na relativa descentralização e na utilização de vantagens locais.

2.2.1 Empresas Transnacionais

Organizações Transnacionais foi um termo usado extensivamente nos anos 90 para apresentar uma versão diferente do que significava "ir global" ou "tornar-se internacional".

Multinacionais têm investido em outros países, mas não coordenam a oferta de seus produtos ou serviços no exterior. São mais focadas em adaptar o que ofertam para cada mercado local. Já transnacionais investem em operações estrangeiras, tem uma matriz que presta suporte às outras, porém deixa-as mais dependentes na tomada de decisão.

Definida pela Comissão das Nações Unidas como organizações que comandam e controlam a produção ou serviço no exterior, mas dá poder de decisão, Pesquisa e

Desenvolvimento (PeD) e poderes de marketing para cada mercado externo individual.

De acordo com Gautier (2013), analista da *Alliances Progress*, uma empresa de serviços profissionais especializada na concepção e execução de parcerias de alianças internacionais, difere os termos internacionais expostos em um quadro da seguinte forma:

Quadro 1 – Tipos de Organizações Internacionais

Organização	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Ações e Capacidades;	Descentralizada;	Centralizada	Mista	Virtual
Função das Subsidiárias Estrangeiras;	Iniciativas locais / Interno para o externo;	Execução de estratégias de desativação	Adaptatividade e mudanças locais dentro dos limites	Diferenciada e específica de acordo com o mercado
Compartilhamento de conhecimento	Conhecimento mantido centralmente	Conhecimento mantido localmente	Centralizada de entradas locais	Desenvolvimento e difusão conjuntos

Fonte: Disponível em: <<http://alliancesprogress.com/international-solutions/transnational-organizations/>>
Acesso em: 28 jun. 2017.

Com base no Quadro 1, percebe-se que empresas transnacionais e os conceitos que as envolvem, giram em torno de adaptações às outras denominações de empresas internacionais e suas características, não só por possuírem operações em mais de dois países, mas por estarem presentes em continentes, ou seja, uma abrangência maior.

Há várias escolas de pensamento sobre as vantagens e desvantagens da abordagem centralizada e descentralizada para o desenvolvimento corporativo global. Bartlett e Ghoshal (1989) oferecem um argumento convincente para as Organizações Transnacionais como o modelo preferido do século XXI. Eles expõem em seus resultados que empresas transnacionais se subdividem em três vertentes relacionadas organização: a) competitiva, dispersa e independente onde a gestão precisa reconhecer a distância e encorajar diferenças; b) flexível, diferenciada e especializada, onde a gestão deve coordenar a sinergia da mesma; c) aprendizagem, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento, onde há uma visão compartilhada e contribuições individuais na gestão.

As Organizações Transnacionais são uma forma de rotular e articular o modelo global-local. O impacto da tecnologia e das soluções criativas colaborativas continuam a empurrar os conceitos internacionais. Esta nova forma de trabalho ainda é inicial, mas já é possível ver o impacto sobre a força de trabalho e em organizações.

Quadro 2 – Diferenças de multinacionais para transnacionais

MULTINACIONAL	TRANSNACIONAL
Empresas multinacionais detêm a empresa matriz e suas subsidiárias estrangeiras;	Empresas transnacionais não possuem subsidiárias, porém empresas;
Empresas multinacionais tem um sistema de gestão centralizado;	Empresas transnacionais não possuem sistema de gestão centralizado;
Empresas multinacionais dificultam a comunicação, à medida que a tomada de decisão é centralizada;	Empresas transnacionais são mais capacitadas para o mercado local, uma vez que possuem seus próprios processos;

Fonte: Ben Franske – Own work. (GFDL) via Commons (2009).

2.2.1.2 Estratégias das Empresas Transnacionais

As empresas transnacionais têm maior grau de coordenação com baixo controle disperso em toda a organização. As cinco táticas de implementação (VITALARI, 1996) utilizadas para implementar o modelo transnacional são: a) Sinergias de personalização em massa através de pesquisa e desenvolvimento globais; b) Fornecimento global e logística; c) Inteligência global e recursos de informação; d) Serviço ao cliente global; e) Alianças globais;

Já para King e Sethi (1999) definem uma maior abrangência da estratégia transnacional com cinco dimensões importantes: a configuração das atividades da cadeia de valor, que se refere à dispersão geográfica dos componentes da cadeia de valor de uma empresa; A coordenação das actividades da cadeia de valor; centralização; alianças estratégicas; E integração do mercado, que se refere à medida que a empresa-mãe vê o mercado internacional como uma única arena competitiva.

Chandler (1962) implica que uma transnacional deve ter uma estrutura apropriada para implementar a estratégia. Assim, a estrutura organizacional das empresas que buscam estratégias transnacionais é uma estrutura que se baseia nas características da estrutura geográfica mundial e na estrutura divisional mundial de produtos.

2.2.2 Empresas Globais

O mundo é integrado na estrutura corporativa global através de várias dimensões, e cada empresa desempenha um papel na cadeia produtiva para se tornar uma fonte de

inovação especializada. É uma abordagem de gestão em que uma organização integra suas atividades globais de negócios através de uma estreita cooperação e interdependência entre suas matrizes, operações e subsidiárias internacionais, utilizando tecnologias de informações globais apropriadas (ZWASS, 1988).

Empresas globais, diferentemente das multi e transnacionais, abrangem um mercado ainda maior, estando presente em todos os continentes.

Apesar do aumento da atividade de negócios corporativos internacionais, em quase todas as indústrias, Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), 55% do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial vêm de mercados emergentes até 2019.

2.3 Subsidiárias Estrangeiras

As filiais de empresas multinacionais são chamadas subsidiárias estrangeiras. Para Bjorkman *et al.*, (2008) as subsidiárias são influenciadas tanto por fatores institucionais no ambiente local quanto por processos isomórficos internacionais e pressões das empresas-mãe.

A globalização das atividades empresariais tem despertado interesse, não apenas no tipo de estratégia que as empresas multinacionais deveriam adotar, mas também como alinhar as atividades das subsidiárias com as metas estratégicas da matriz internacionalmente (GONG, 2003).

Subsidiárias são diferentes de franquias porque pertencem a empresa multinacional por meio do controle acionário, etc (GREWAL *et al.*, 2013). A subsidiária estrangeira pode ser conceituada como uma entidade semiautônoma com potencial em um ambiente competitivo, consistindo em um ambiente composto por outras subsidiárias, clientes, fornecedores e concorrentes externos (BIRKINSHAW; HOOD; YOUNG, 2005)

As multinacionais, para explorar sua multinacionalidade, precisam obter vantagens através da coordenação de suas unidades subsidiárias que normalmente baseiam-se na transferência de conhecimento tácito e experiencial (KOGUT; ZANDER, 2003).

Para que obtenham sucesso na coordenação de suas operações estrangeiras, Colakoglu, Torique e Caliguri (2009) argumentam que multinacionais têm autoridade de escolher quem vai gerir uma subsidiária, podendo ser tanto do país de origem, expatriados de terceiros ou gestores do país hospedeiro.

Dito isso, Hillman e Wany (2005) definem as subsidiárias de empresas

multinacionais como organizações únicas, pois devem lidar com um duplo ambiente institucional e precisam adaptar-se simultaneamente aos seus ambientes interno e externo para conseguirem ser competitivas em ambos.

Mesmo assim, existem inúmeras diferenças entre as subsidiárias pertencentes a multinacional, que vão desde as atividades exercidas e os mecanismos de controle e comunicação adotados. Cada unidade necessita de uma estrutura internacional adequado (BIRKINSHAW; MORRISON; HULLAND, 1995).

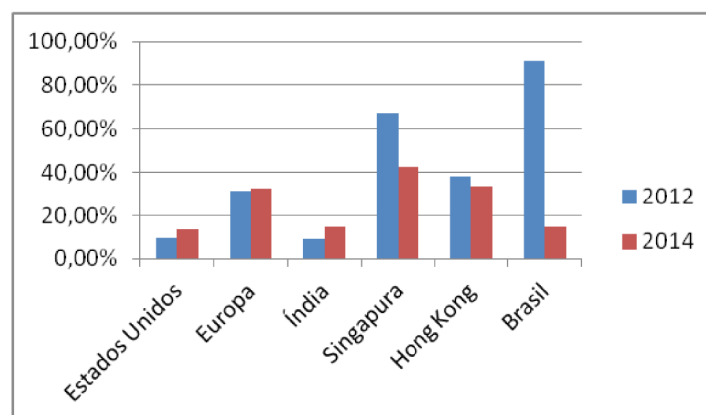
Do mesmo modo, quanto mais forte a relação de trabalho e o nível de integração entre o escritório central e as subsidiárias, menor será a chance deste trabalho dissociar-se das estratégias corporativas (NOHRIA; GOSHAL, 1997).

2.4 Controle Organizacional / Acionário

De acordo com Van Oudenhoven, Van Der Zee e Van Der Kooten (2001) no ambiente de negócios globalizado do século XXI, o trabalho do executivo tem tomado posições mais internacionais, forçando os colaboradores a conviverem com diferentes culturas e opiniões.

À medida que a globalização prosseguir, a diversidade geográfica dos conselhos também aumentará, mais diretores com experiência internacional. Por exemplo, 35% dos 339 novos diretores de empresas da Fortune 500 em 2014, foram ocupados por diretores, havendo implicações nas práticas adotadas pela diretoria, habilidades do diretor, dentre outros.

Gráfico 1 – Quantidade (em %) de diretores das diferentes nacionalidades nas diretorias das empresas.



Fonte: Global Board Index,;Egon Zehnder (2014).

É possível verificar com o gráfico que, locais desenvolvidos, como Estados Unidos, Hong Kong e Europa, a diretoria das empresas se dá de forma equivalente, em que tanto há gestores nacionais, como internacionais, necessitando de maior flexibilidade e conhecimento uns sobre os outros, a fim de que a organização alcance seus objetivos e apresente uma comunicação clara.

Por outro lado no Brasil, por exemplo, percebe-se uma diferença abrangente, em que uma única cultura normalmente prevalece, dificultando comunicação interna, planejamento estratégico e o próprio controle de produção. Logo, é importante que, países em desenvolvimento treinem e estudem ainda mais melhores entradas, cada vez com mais capacidade.

Conflitos culturais são parte do trabalho diário de um número cada vez maior de gestores e colaboradores, à medida que empresas aumentam suas trocas no mercado global (SODERBERG, 2010).

É inevitável que em conselhos e diretorias existam pessoas das mais diversas nacionalidades e com um pensamento a ser analisado. Percebe-se assim, que cada uma dessas pessoas no comando possuem um ponto de vista, sendo necessária uma análise conjunta para que tomem a decisão mais favorável para a empresa e reduza custos.

Com o aumento da expansão internacional, os custos de governança, bem como os custos de transação, aumentam exponencialmente, devido à dispersão geográfica e cultural dos diretores e vários agentes das empresas multinacionais (RUIGROK; WAGNER, 2003).

Esses custos a mais, se dão, entre outros fatores, pelo difícil resultado de se obter controle de ações e decisões em outro país (WRIGHT; MADURA; WIAN, 2003).

Logo, como afirmam Wright, Madura e Wiant (2002) conflitos com as subsidiárias resultam em mais custos. Acredita-se que por mais que os gestores do país de origem atuem na tentativa de satisfazer os acionistas, os gestores de multinacionais podem não desejar o mesmo.

Além dos conflitos culturais, grande diferenças físicas aumentam o custo para repassar habilidades básicas necessárias para as subsidiárias (BERKEMA, 1998).

Dessa forma, dentre vários outros exemplos existentes sobre o alto custo de internacionalizar, cria-se um argumento em que havendo pouco controle por parte dos acionistas sobre os gestores, abre-se espaço para que os últimos tenham mais liberdade para tomar decisões, favorecendo-os. Assim, caso exista menos envolvimento, aumenta-se a chance de sucesso (FICH, 2013).

Quando esses acionistas decidem monitorar as atividades da multinacional, o nível de falha diminui, pois a probabilidade de reduzir sua riqueza com o capital investido também diminui (AGGARWAL; SANMICK, 2003).

Neste cenário, ainda segundo os autores, torna-se mais viável para os acionistas com maior participação monitorar ações tomadas pelos gestores para reduzir perdas.

Wikinson *et al.*, (2008) constataram em seus estudos que a distância cultural tem mais impacto no controle da matriz sobre as subsidiárias, por meio do controle acionário da matriz, destacando as diferenças do ambiente internacional como desafios para o controle organizacional de empresas multinacionais.

Nessa perspectiva, George e Bandles (2000) argumentam que muitos detentores de ações consideradas de uma corporação, podem reduzir desentendimento, cobrar melhor desempenho e evitarem o comportamento abusivo de gestores ao longo da gestão.

2.5 Autonomia das Subsidiárias / Planejamento Estratégico

Há um debate crescente sobre a escolha entre ter uma estratégia integrada, que reflita as realidades das questões institucionais e culturais na matriz ou se devem adaptar suas políticas às subsidiárias (BREUSTER; WOOD; BROOKES, 2008).

Isso significa que empresas podem optar por padronizar sua política de gestão, aproveitando os benefícios adquiridos até então, ou adaptá-las aos países de suas subsidiárias, aproveitando as oportunidades locais (PUDELKO; HARZING, 2007).

Assim, as multinacionais devem decidir o quanto de autonomia cada subsidiária terá, a fim de cumprir o planejamento estratégico e as políticas de recursos humanos da organização (BELANGER; EDUARDS; WRIGHT, 1999).

O nível de autonomia de uma subsidiária pode ser medido através de estratégias de Recursos Humanos (RH) de uma empresa, centralizando as decisões na matriz ou descentralizando-as para as subsidiárias. A centralização está ligada à normatização global de políticas de RH e a descentralização está ligada à adaptação local (BARBIN; OLIVEIRA, 2006).

Como exemplo de como gerenciar de maneira global, Bartlett e Ghoshal (2002) afirmam que se deve ter uma criteriosa escolha na seleção dos colaboradores, de modo que não haja distinção entre os concorrentes e a base de escolha não seja apenas a meritocrática.

Pelo fato das escolhas estratégicas utilizadas pelas empresas afetarem o planejamento dos recursos humanos internacionais, ou seja, o o setor de RH em gerais, elas

utilizam-se de um sistema para o controle gerencial e a formação de alianças estratégicas com outros países (BEAMISH; INKPEN, 1998).

3 GESTÃO TRANSCULTURAL

Alguns trabalhos conectam cultura com teoria organizacional, tomando cultura como uma organização (DI MAGGIO; POWEL, 1913).

Também conhecido como multiculturalismo, enfatiza a importância de diferentes culturas, raças e etnias (ASUMAH, 2002). Assim, é benéfico para uma sociedade manter mais de uma cultura dentro de sua estrutura (MACQUIRE, 1985).

A Gestão Transcultural estuda o comportamento das pessoas em organizações em todo o mundo, e treina-os para trabalharem com interação. Descreve e compara o comportamento organizacional entre países e culturas e procuram também, compreender a interação de todos da cadeia produtiva. A Gestão Transcultural amplia sua gestão interna para a esfera internacional e multicultural (BOYACIGILLER; ADLER, 1991).

O tratamento cultural de países e outras características idiossincráticas determinam como diversos fatores se desenvolvem, como orientação de empreendedorismo, métodos de trabalho, investimentos PeD, dentre outros (BARKEMA; VERMELUEN, 1997).

Segundo Soderberg (2010) esse conceito de gestão é importante por libertar as sinergias culturais nas interfaces onde interagem conhecimentos, valores e experiências.

3.1 Cultura da Empresa Multinacional

O campo do comportamento organizacional e a disciplina relacionada de gestão a ciência começou a investigar organizações em termos de cultura como no início da década de 1930. A fase final dos famosos estudos de Hawthorne no *Western Electric Company* marcou a

primeira tentativa sistemática do conceito de cultura para entender o ambiente de trabalho.

Foi realmente com Hofstede em seu livro (1986) - *Culture's consequence: international differences in work-related value* - que surgiu um maior interesse sobre a cultura dentro de uma organização. Antes dele, a cultura internacional era comparada a construção Black Box (HOFSTEDE, 1986).

Dupas (2001) cita que multinacionais adquirindo outras filiais é a essência do capitalismo. Essa atitude visa, dentre outros objetivos, diminuição de custo, aumento da participação de mercado e o aumento de competitividade mundial.

Mediante essa realidade, estudos nessa área vêm despertando interesse por pesquisadores em âmbito mundial, a fim de compreender a cultura organizacional das partes envolvidas, direcionando-os aos impactos e influências exercidas.

De acordo com Alvesson (1987) a cultura organizacional surge a partir da quebra de padrões culturais, fazendo com que exista ideias comuns, valores e maneiras de trabalhar e se expressar.

Alvesson (1987) fala ainda que a cultura organizacional é um poderoso mecanismo de controle, visando padronizar condutas e direcionar o jeito de se pensar e viver em organização, mediante a introdução positiva da empresa para os colaboradores.

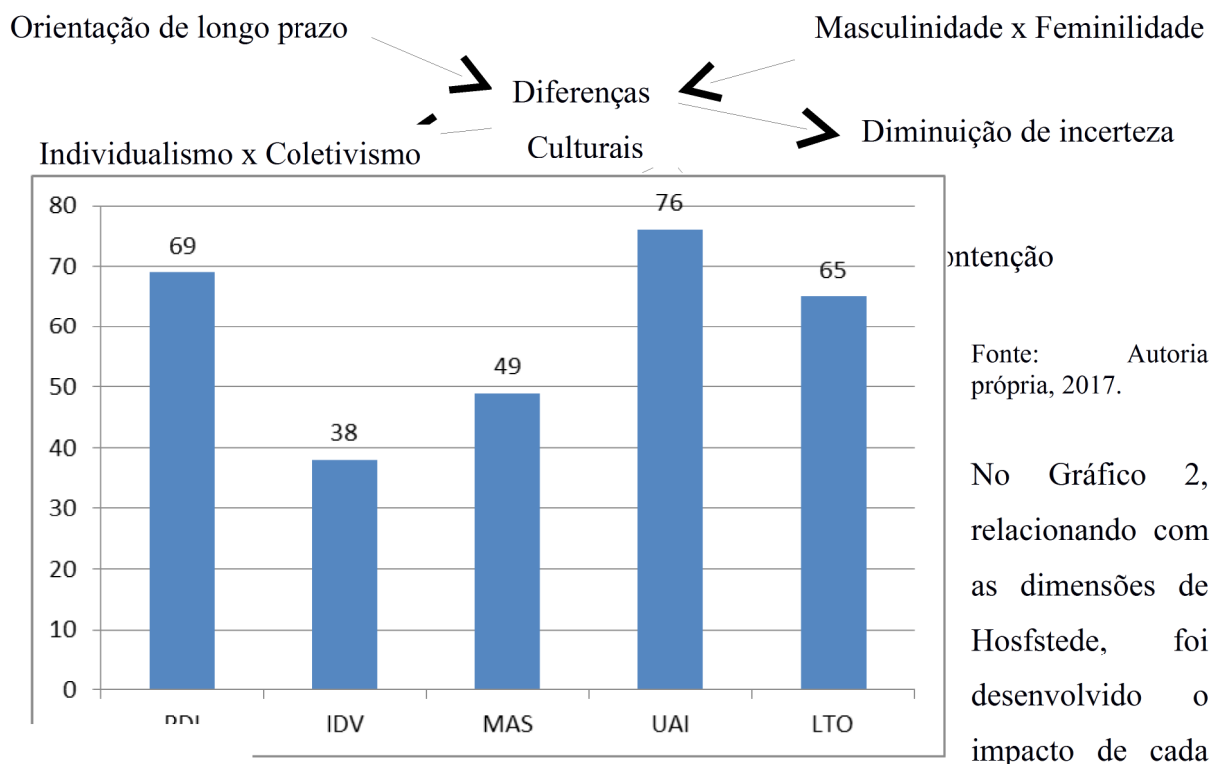
Aidar (1992) afirma que a multinacional tem e é a própria cultura. Afirmar que a organização tem uma cultura é o mesmo que dizer que a empresa está inserida num ambiente cultural mais complexo e que recebe ideologias e crenças da sociedade que está inserida. Dizer que a organização é a própria cultura equivale a dizer que quando uma corporação produz bens e serviços, gera seus artefatos culturais.

Geert Hofstede é um psicólogo social holandês que desenvolveu um modelo explicativo das culturas nacionais baseado em seis dimensões. Estas seis dimensões explicam as diferenças entre as várias culturas nacionais, a compreender as “chaves culturais” dos envolvidos e a interpreta-lo corretamente.

Envolvido na aplicação de questionários aos colaboradores de vários países, Hofstede percebeu-se da existência de diferenças significativas entre os valores fundamentais às respectivas culturas. A partir da análise de inquéritos realizados num grupo de 40 países, Hofstede agrupou inicialmente esses valores em quatro dimensões: Distância do poder (PDI, do em inglês *power distance*); Individualismo vs coletivismo (IDV); Masculinidade vs feminilidade (MAS); Diminuição da incerteza (UAV, do inglês *uncertainty avoidance*). Em estudos subsequentes, e a partir de questionários voltados a outro mercado econômico, estabeleceu-se mais duas dimensões: Orientação para o longo prazo (LTO, do inglês *long-*

term orientation) e Fruição imediata vs adiamento (IVR, do inglês *indulgence versus restraint*). Estas seis dimensões correspondem ao modo como cada cultura lida com outros tantos problemas essenciais. A seguir, a figura correlacionando as seis dimensões à diferença cultural:

Figura 1 – Diferenças culturais de Hofstede



- PDI - Distância ao poder;
- IDV - Individualismo x Coletivismo;
- MAS - Masculinidade x Feminilidade;
- UAI - Aversão a incerteza;
- LTO - Orientação a longo prazo.

Fonte: Disponível em:< <https://geert-hofstede.com/brazil.html>> Acesso em: 28 jun. 2017.

No gráfico acima, foi atribuído os valores para o Brasil a partir da teoria das dimensões culturais de Hofstede. Para o ítem Distância ao poder, o Brasil obteve 69 pontos. Isso indica que os membros de instituições e organizações tendem a aceitar a distribuição desigual de poder. Para o Brasil, a hierarquia deve ser respeitada, a desigualdade entre as pessoas é aceitável e quem detém o poder pode ter mais benefícios dos que os outros; para o quesito individualismo, o Brasil obteve apenas 38 pontos, o que indica que as pessoas dão um forte valor aos grupos e as relações pessoais o que às vezes gera uma tendência ao nepotismo; para o fator Masculinidade a pontuação foi de 49, o que sugere que o Brasil teve uma pontuação intermediária nesse quesito. A sociedade brasileira é ao mesmo tempo competitiva, mas também dá valor ao bem estar; o Brasil obteve 76 pontos para o quesito Aversão a incerteza. Assim, como na maioria dos países latino-americanos, a sociedade do Brasil apresenta grande aversão a incerteza e, por conta disso, tendem a criar muitas regras e sistemas jurídicos com a finalidade de obter mais estrutura. E, por fim, o Brasil obteve 65 pontos na dimensão Orientação a Longo Prazo.

3.2 Diferença Cultural

Para multinacionais com operações dispersas, entender as diferenças culturais e como influenciam a organização direta-indiretamente, é crucial (KIRKMAN; LOWE; GIBSON, 2006).

De fato, as diferenças culturais entre países aumentam a responsabilidade externa. A grande questão é o conhecimento e adaptação dos gerentes (ZAHEER, 1995).

Como parte dessas disparidades entre países e envolvidos, os conflitos são parte do trabalho diário de um número crescente de colaboradores, à medida que as empresas aumentam suas trocas no mercado global, tanto de produtos e mercadorias, como de força de trabalho e conhecimento (GERTSEN; SODERBERG, 2010).

Diferenças nas práticas e valores gerenciais têm sido encontradas entre nações, como explica Hofstede (1980). A distância cultural é também a fonte de choque cultural experimentada pelos expatriados em relação a cultura do país hospedeiro e vice-versa. (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992).

Essas diferenças culturais foram redirecionadas para transformar a diversidade cultural em fatos políticos para a expansão global de corporações e, conseqüentemente, proporcionar o desenvolvimento econômico em um grande número de países-alvo e regiões (JACKSON, 1995; USUNIER, 1998).

Segundo Morosin e Shane (1998) empresas devem aprender internacionalmente e ensinar internamente, dificultada pela diferença cultural. Por outro lado, a diferença cultural ajuda a explicar porque o conhecimento evolui de forma diferente em diferentes geografias.

3.2.1 Lidando com as diferenças

Logo, Gertsen e Soderberg (2010) corroboram que essa aprendizagem à cultura representada deveria ser enfatizada tanto no nível individual, como no nível organizacional, do qual há um treinamento por parte da empresa para lidar com o mercado global.

De acordo com os estudos desenvolvidos por Robyn Bew, Associação Nacional dos Diretores de Corporações, Lucy Nottingham, Marsh e McLennan Companhias (2015) expondo a governança de uma Empresa Global, obtiveram os seguintes resultados:

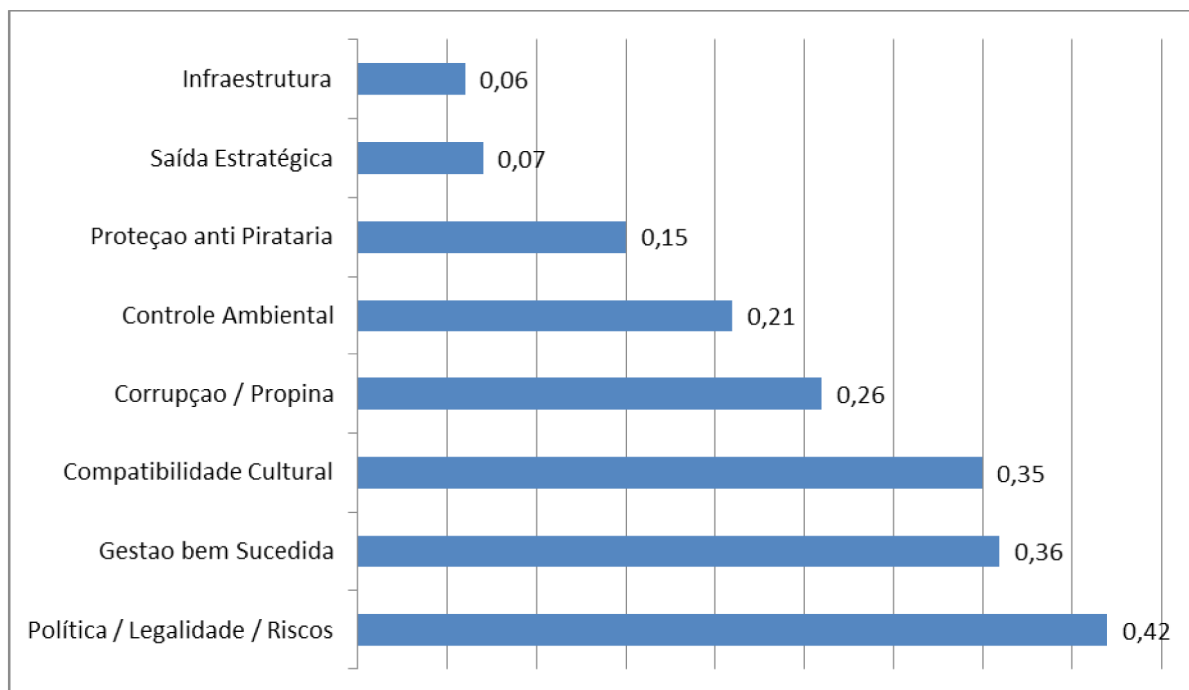
Gráfico 3 – Maiores desafios ao entrar em um novo mercado. Valores em %.

Fonte: KPMG (2015).

Logo, é possível destacar que a cultura compreende uma porcentagem bastante elevada, a ponto de que, junto com uma gestão bem sucedida, alcançar objetivos mundiais, simplesmente não podendo ser dada a atenção devida.

Sobben e Dourado Filho (2005), afirmam que um treinamento intercultural adequado contribui para melhorar a atuação de um executivo, desde que algumas questões de ensino estejam preestabelecidas aos que disputarão mercados.

Ademais, o treinamento deve ser incorporado por todos os setores e departamentos, que por sua vez devem estar receptivos a experimentarem outra cultura.



Segundo Yoshido, Suzuki e Yashiro (2012), todos devem ser treinados, pois com a compreensão e receptividade da empresa evitaria incidentes críticos e até perda de receitas.

Ogasavara (2010) explica que o conhecimento de mercado é requerido para lidar com empregados, fornecedores e clientes diferentes culturalmente. Além disso, empresas devem adaptar-se à infraestrutura local e os costumes para lidar com o governo e outras instituições específicas.

A distância cultural ou diferença entre cultura hospedeira e familiar têm sido usadas como um fator explicativo também sobre a performance global (BEAMISH; INKPEN, 1998).

3.3 Adaptação Cultural

Como esclarece Freitas (2000), onde o novo universo organizacional exige a convivência de equipes multidisciplinares, com formação sempre em andamento, detentora de competências, com grande mobilidade geográfica e grande potencial de adaptação.

A adaptação cultural é uma das decisões mais delicadas enfrentadas por multinacionais atualmente, e uma das mais árduas tarefas exigidas ao ser humano.

Quando um parceiro de negócios busca conhecer melhor e ajustar-se á cultura local do país hospedeiro, é visto pelo parceiro local como um sinal de respeito pela cultura, dado que a adaptação cultural não é fácil e é sempre acompanhada de esforço substancial por parte dos colaboradores e gestores envolvidos, sendo portanto, uma atitude em que empresas devem dar atenção (LIN, 2004).

Sayão et al., (2006) explicam que para ocorrer uma melhor adaptação cultural é preciso que haja a desconstrução de antigas normas, bem como a articulação com novos procedimentos. Tal adaptação requer um trabalho de convencimento dos colaboradores.

3.4 Distância Psíquica

A literatura de negócios internacionais tem utilizado com grande frequência os termos ‘distância psíquica’ e ‘distância psicológica’ para medir a percepção de similaridades e diferenças entre um mercado e outro por executivos de empresas internacionalizadas, sejam elas exportadoras, licenciadoras, ou multinacionais.

O termo “distância psíquica” (*psychic distance*) foi utilizado pela primeira vez por Beckerman (1956) que propôs a existência de um fator comportamental, associado à forma pela qual as relações entre fornecedores e compradores no comércio internacional eram estabelecidas e mantidas. Além dos critérios objetivos de distância geográfica e dos padrões utilizados, os compradores utilizariam uma “avaliação psíquica” da distância de seus fornecedores, destacando as dificuldades de entendimento e do idioma.

A distância psíquica é definida por Johanson e Valhne (1977) como a soma de fatores que obstam o fluxo de informações do mercado estrangeiro. Diferenças de idiomas, educação, práticas, culturas e desenvolvimento organizacional influenciam os negócios.

A grande questão está entre a distância cultural e o conceito de distância psíquica. Países psicologicamente distantes são aqueles que apresentam maiores diferenças culturais, geograficamente afastados e perfis econômicos menos semelhantes (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Kogut e Singh (1988) conceituam a distância psíquica como o grau de incerteza da firma com as características do mercado estrangeiro. Desse modo, a distância psíquica seria influenciada pelas diferenças culturais e idiomáticas entre o país de origem e o país alvo.

A distância cultural tem recebido maior atenção na literatura internacional de negócios e é, em geral, bem entendida. A componente diferença de negócios da distância psíquica, entretanto, tem sido negligenciada em algumas medidas. As diferenças entre os mercados doméstico e exterior acerca do ambiente legal e político, ambiente econômico, estrutura do mercado, prática de negócios e idioma são elementos essenciais da distância psíquica (EVANS; MAVONDO, 2002, p.520).

Black e Gregersen (1991) apontam o apoio da empresa como elemento fundamental para a distância psicológica do expatriado e seus aliados. A empresa pode contribuir para o bom ajustamento, não somente a matriz, mas subsidiárias estrangeiras também.

4 SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO BRASIL

O setor de TI do Brasil tem uma tradição de se direcionar para o mercado interno. Na década de 70, o governo brasileiro adotou uma estratégia de menor dependência dos principais países em tecnologia, levando a criação e ao crescimento de produtos e serviços na área no Brasil (SCHOONMAKERY, 2002).

Durante as duas últimas décadas o governo tem sido um forte defensor do desenvolvimento de software local, promovendo o desenvolvimento de empresas de *softwares* locais (GOUVEIA, 2007).

A importância de o governo ter estado a favor do mercado interno é imensurável,

visto que os investimentos estrangeiros no setor foram significativos até meados de 2000, forçando organizações a se tornarem mais fortes e, conseqüentemente, tornando-se competitivas mundialmente (HIRATUKA SARTI, 2011).

No mercado nacional, 60% das empresas brasileiras estão na categoria das fundadas ainda no século XX. A grande maioria no Brasil ainda não exporta: apenas 21% das empresas daqui trabalham com o mercado externo. O índice teve uma sensível melhora, em 2014 eram 17% das empresas que exportavam (BLOG RH, 2014).

Relacionando-se essas informações à evolução do setor no Brasil, as empresas brasileiras enfrentaram vários desafios para se autoafirmarem e desenvolverem tecnologias e produtos. Primeiro as empresas brasileiras podem ter tido problemas com os níveis de qualificação profissional de seus profissionais, que foram menores em outros países (ARRUDA; TELLO; LARA, 2005). Em segundo, o desafio das questões linguísticas é um dos principais fatores que impedem o ajuste dos expatriados (POCK; KITTLER; WIGHT, 2008). Por fim, a cultura organizacional pode ser uma dificuldade, uma vez que o Brasil é conhecido por apresentar uma cultura mais emotiva, baseada em relações interpessoais (TARURE; HEÁU; CANÇADO, 2005).

4.1 Atratividades no Setor

De acordo com Hourwitz (2003) o Brasil tem várias deficiências em comparação com outras empresas *offshare*. Entre eles estão os custos mais altos do que o da Índia, que por sua vez exporta uma grande quantidade de softwares produzidos por eles, estando mais longe dos EUA, grupo menor de falantes em inglês. Porém, o país tem uma série de pontos fortes: fuso-horário, cultura mais semelhante aos EUA do que a Índia, indústria de software em expansão e um excesso de oferta de profissionais.

A indústria de Tecnologia da Informação está crescendo, ultrapassando a China e se tornando a 7ª maior no setor do mundo. Um estudo publicado pela Data Corporation mostrou que o setor de TI representa 4,4% do PIB do Brasil em 2011. Estudo produzido pela Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES) em parceria com o IDC mostra que os investimentos em hardware, software e serviços no Brasil tiveram um crescimento de 9,2% em 2015 sobre o ano anterior, ao passo que o indicador mundial foi de 5,6%, na média. A expectativa para 2016 é de um crescimento de 3% no Brasil ante média global de 2,4%. Ainda de acordo com o levantamento, o Brasil destaca-se como o primeiro em investimento no setor de TI na América Latina, respondendo por uma fatia de 45% da região, ou US\$ 59,9

bilhões. Em seguida, vem México, com 20% dos investimentos, e Colômbia, com 8%. Ao todo, a região latino-americana soma US\$ 133 bilhões. Por segmento, o mercado de serviços de TI no Brasil avançou 8,2% em 2015 ante 2014 (US\$ 14,3 bilhões), o de *software* cresceu 30,2% (para US\$ 12,3 bilhões) e o de hardware teve alta de 6,3% (para US\$ 33,4 bilhões).

No ano passado, o Brasil ficou em 2º lugar, atrás da Índia que, por sua vez, cresceu 11,7% no mesmo período. Estes são o resultado de um recente estudo do Observatório Europeu das Tecnologias da Informação (EITO). “Com exceção da Rússia, os mercados BRIC’s (países membros fundadores do grupo BRICS: Brasil, Rússia, Índia e China) continuam a crescer superando o mercado mundial” (afirma Axel Pols, presidente da EITO). Com cerca de 27% os EUA detém a maior fatia mundial em tecnologia, Europa alega 21% e os BRIC’s possuem 18%. Ano passado, 2016, o Brasil foi a nação que mais cresceu em tecnologia.

4.2 Exportação de Serviços no Brasil

Segundo dados do Banco Central do Brasil (BCB), as exportações brasileiras de bens e serviços atingiram US\$ 223,1 bilhões de dólares em 2015, o que representa redução de 15,2% em relação aos valores registrados em 2014. As exportações de bens apresentaram redução de 15,2%, em paralelo com as exportações de serviços, que obtiveram desempenho 15,5% menor em comparação com o ano anterior, totalizando US\$ 33 bilhões em 2015. Entre 2010 e 2015, as exportações de serviços avançaram 13,2%, expandindo de 13% para 15% a participação dos serviços na composição das exportações brasileiras. Assim sendo, observa-se espaço relevante para expansão das exportações de serviços provenientes do Brasil, de modo a se aproximar do desempenho exportador de outras economias similares.

O ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (DIC), Mauro Borges, participou do 5º "Painel Especial Sobre as Perspectivas das Exportações Brasileiras de Serviços sob a Ótica das Autoridades e das Lideranças Empresariais" (2014), e destacou o crescimento das exportações de serviços no Brasil durante o Encontro Nacional de Comércio Exterior de Serviços (ENASERV) em São Paulo.

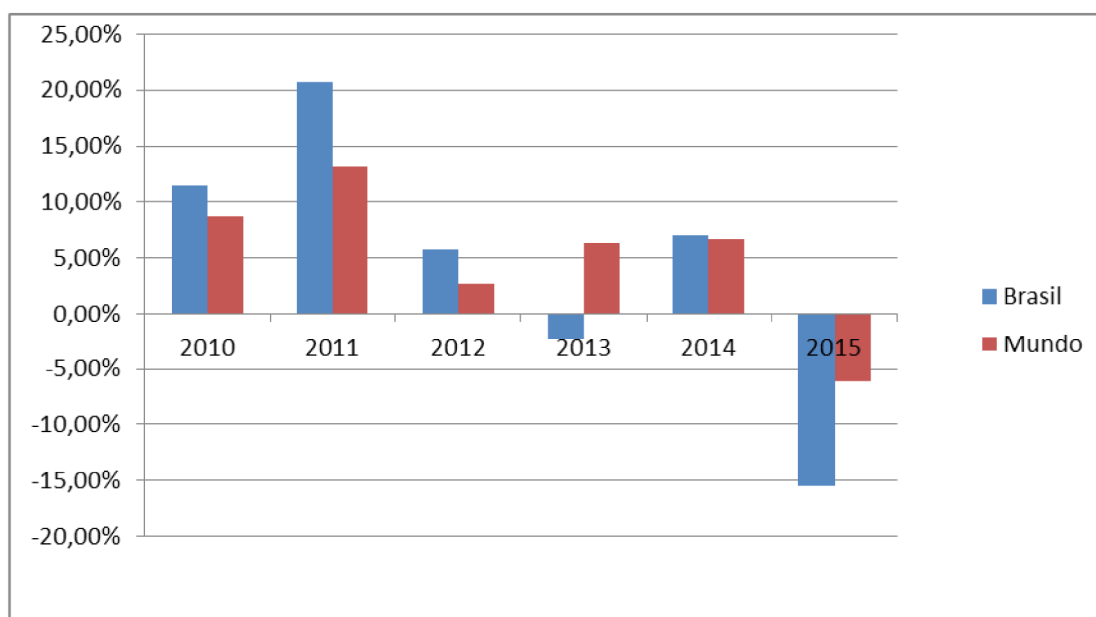
"O comércio de bens continua importante, mas o de serviços ganhou muita escala. A participação brasileira ainda é pequena, mas cresce duas vezes acima da taxa mundial", pontuou Borges. Ainda segundo o ministro, hoje o déficit de serviços da economia brasileira é muito grande, da ordem de US\$ 80 bilhões. Uma forma de diminuir esta diferença é a presença brasileira no exterior. Toda discussão que envolve esses investimentos brasileiros em

outros países é substantiva", ressaltou o ministro (MAURO BORGES, 2014).

O Brasil atualmente é o maior exportador de serviços na América Latina. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), o país foi responsável por 40% das exportações de serviços da América Latina em 2010, ultrapassando o México – 27% em 1985 para 17% atuais. Houve um crescimento de 24% das exportações em 2010, em outras palavras, a cada ano há sinais de melhora.

O gráfico abaixo explicita o desempenho alcançado através das exportações brasileiras em comparação com o apresentado a nível mundial:

Gráfico 4 – Evolução das exportações Brasil x Mundo.



Fonte: Organização Mundial do Comércio, 2015.

Os cinco principais serviços exportados foram: serviços gerenciais e de consultoria gerencial e organizacional (US\$ 2,18 bilhões); serviços profissionais e técnicos (US\$ 1,88 bilhões); serviços auxiliares aos serviços financeiros (US\$ 1,50 bilhão); serviços de transporte aquaviário de cargas (US\$ 1,45 bilhão) e serviços de manutenção e reparação de produtos metálicos, maquinário e equipamentos (US\$ 1,19 bilhão). Juntas representaram 43,3% do total exportado pelo Brasil o que demonstra uma concentração das exportações de serviços do Brasil.

De acordo com o Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações (SISCOSERV), pesquisa realizada em 2015, os principais serviços exportados pelo Brasil são expostos na tabela a seguir, da qual os serviços de consultoria gerencial e organizacional ocupam o 1ª lugar. Lugar este pertencente à empresa Stefanini, responsável pelo estudo de caso do trabalho, visto que presta serviços de consultoria tecnológica de informação pelo mundo todo.

Quadro 3 – Grau de relevância nos serviços prestados por empresas brasileiras no exterior.

POSIÇÃO	VALOR	PART. %
1. Serviços de consultorias gerenciais e organizacionais, relações públicas e comunicação social;	2,182	11,5%
2. Serviços técnicos e profissionais;	1,881	9,9%
3. Serviços auxiliares ao financeiro;	1,507	7,9%
4. Serviços de transporte aquaviário;	1,457	7,7%
5. Serviços de manutenção de máquinas e produtos;	1,192	6,3%

Fonte: SISCOSERV / Elaboração: DECIN / SCS / MDIC, 2015.

Em 2015, os principais mercados de destino das exportações brasileiras de serviços e intangíveis foram Estados Unidos (US\$ 6,16 bilhões), Países Baixos (US\$ 1,78 bilhão), Alemanha (US\$ 1,09 bilhão), Reino Unido (US\$ 899 milhões) e Suíça (US\$ 876 milhões). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) através do seu Boletim (2012) anual sobre exportação de serviços torna-se importante compreender as diferentes estratégias de acesso aos mercados internacionais, pois dependendo das características de cada serviço uma estratégia pode ser mais aplicável do que outra. Sob esta ótica os serviços podem ser:

- 1) Baseados em presença física – requerem a presença física do prestador de

serviços no exterior, de forma permanente;

2) Baseados em contato – nem sempre é necessário manter uma representação permanente no exterior. Contato pessoal ou por *internet* ocasional;

3) Baseados em ativos - requerem investimentos no exterior para que possam ser internacionalizados;

4) Baseados em objetos (produtos) - são intensivos em conhecimento, ou seja, também requerem profissionais especializados, mas diferem dos serviços baseados em contato porque são separáveis: podem ser produzidos, estocados e só depois vendidos e usados;

5) Pós-venda e agregados a produtos - os serviços agregados a produtos são aqueles que acompanham o produto na venda, enquanto os serviços pós-venda são aqueles que se seguem à aquisição de um produto ou serviço, tais como serviços de entrega, instalação, manutenção e reparo. Em alguns setores, como automobilístico, eletroeletrônico e de tecnologia da informação, os serviços pós-venda chegam a constituir quatro a cinco vezes o faturamento obtido com a venda original do equipamento;

6) Operados a distância – serviços que podem utilizar a tecnologia e a internet para executar o serviço sem requerer o deslocamento físico. Requerem alta tecnologia e “*know-how*”.

4.3 Futuro do setor brasileiro

A virtualização é a grande tendência mundial daqui para frente. Mas para dar suporte ao seu crescimento, será necessária uma infraestrutura capaz de atender as crescentes demandas por agilidade operacional e espaço de armazenamento (GAUDENCIO, ANO).

Há um grande potencial no Brasil para investimento em TI. As empresas estão cada vez mais enxergando valor na implementação de soluções e inovação, que impulsionam melhorias na produtividade e geram eficiência, competitividade e lucratividade (PAULA, ANO). A nuvem é a tendência mais importante para um futuro inteligente e conectado e é a grande ruptura do mercado corporativo (TERRA, 2016).

A partir de 2017, a indústria no país começa a retornar boas taxas de evolução e a perspectiva é de um crescimento na faixa de 1,6% nos investimentos alocados em recursos tecnológicos em comparação com 2016. Contudo, a evolução acontece devido a um ambiente que sofreu bastante no passado recente. Sendo assim, as quedas nos investimentos medidas

pela consultoria Gartner (CANALTECH, 2016).

5 MÉTODOS DE PESQUISA

Escolhe-se a empresa Stefanini como objeto de estudo, tendo um caráter descritivo, da qual serão apresentadas características organizacionais, como a cultura e a gestão desenvolvida em suas subsidiárias estrangeiras.

Segundo Barros e Lehfeld (2000) por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir a frequência em que um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações, etc. De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), este tipo de pesquisa ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los.

Quanto à análise de conteúdo obtido, a técnica utilizada para tal se dá através da análise dos dados de origem qualitativa, do qual será realizado um questionário estruturado e pré-estabelecido.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos para análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Primeiramente foi feito contato com o escritório Stefanini da cidade de Fortaleza, onde mais tarde verificou-se que não podia ser visitada devido a políticas da empresa. Logo, uma secretária do escritório direcionou a pesquisa de forma com que ela fosse viável, entrando em contato com a matriz que fica em São Paulo e, só assim, através de autorização, foi desenvolvido o estudo de caso com o gerente analista de suporte a banco de dados *Structured Query Language* que significa, Linguagem de Consulta Estruturada, SQL Server de Fortaleza, através de um questionário aberto contendo 14 perguntas sobre práticas e especificidades de processos envolvendo a cultura organizacional, de acordo com seu ponto de vista.

O questionário foi respondido pelo gerente analista do banco de dados SQL Server da cidade de Fortaleza, chamado Geraldo Barbosa do Amarante de 57 anos de idade. Ele sempre trabalhou na área de tecnologia da informação, porém sempre buscou novas oportunidades até conseguir trabalhar na Stefanini, objeto de desejo de muitos do ramo. Atuando na Stefanini há 14 anos e passando por vários setores da empresa até chegar ao cargo atual, Amarante, como é chamado dentro da organização, desenvolveu vários programas para melhorar a rotina dos seus clientes e otimizar o tempo dos processos produtivos. Aproveitando, sempre que possível, as capacitações proporcionadas pela empresa, como cursos e viagens, considera-se feliz em seu cargo e com planos de montar sua própria empresa de tecnologia.

Além disso, a pesquisa possui um caráter exploratório, pois esta pesquisa não requer a formulação de hipóteses para serem testadas, ela se restringe por definir objetivos e

buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. A pesquisa exploratória é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007), o que no caso se faz presente, visto que pouca gente conhece a empresa em questão. Segue o questionário apresentado no Apêndice.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 A empresa Stefanini

A Stefanini é uma multinacional brasileira privada, prestadora de serviços, *software* para informática e consultoria, com sede em Jaguariúna/SP. Fundada em nove de agosto de 1987 pelo atual presidente Marco Stefanini, possui subsidiárias em 37 países como Argentina, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, EUA, Inglaterra, Índia, Itália, México, Panamá, Peru, Portugal, Venezuela e Malásia.

A Stefanini é considerada uma das mais importantes consultorias de TI no mundo, foi apontada como a primeira na lista das melhores empresas de *outsourcing* da América Latina, segundo o estudo do *Black Book de Outsourcing*. De acordo com o *ranking* das empresas multinacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral (2015), é a 3ª empresa mais internacionalizada do Brasil.

6.2 Cultura Stefanini

Para atender as demandas do mercado internacional com mais agilidade e eficiência operacional, a Stefanini aposta na internacionalização das ofertas de *Business Process outsourcing* (BPO), utilizando sua estrutura global para atender clientes brasileiros com unidades no exterior ou companhias que desejam expandir suas operações ao redor do mundo.

“Nossa oferta está bem madura no Brasil, com uma média de crescimento acima do mercado. Por isso, decidimos ampliá-la para outros países, dentro da nossa estratégia de expansão acelerada da área de BPO”, afirma Cunha por meio de entrevista reportada pela Exame (2015), diretor da *Business Consulting* da *Stefanini*. Segundo ele, a estrutura global de BPO está definida e contará com quatro *delivery centers* principais: Brasil, Filipinas, México e Romênia.

Ainda de acordo com o diretor, o grande diferencial da oferta de BPO da Stefanini é o alto nível de automação, que inclui soluções de robotização, *analytics* e inteligência artificial. Como a área de BPO é uma das que mais crescem dentro da Stefanini, queremos aproveitar esse momento e a sinergia de gestão para gerar modelos de negócios avançados, que priorizem a eficiência operacional.

Ao estabelecer parceria com uma empresa de BPO, o contratante transfere mão de obra, infraestrutura e a gestão de parte dos processos de negócio ao fornecedor, que se torna responsável por entregar o serviço dentro dos mais rígidos padrões de qualidade, conforme os

Acordos de Nível de Serviço (SLA) e Indicadores e Performance (KPI). Além de possibilitar foco no *core business*, o BPO melhora e padroniza os processos de negócio, oferece vantagem competitiva e inovação tecnológica, além de garantir o nível de excelência.

Ao longo do ano, a companhia também fortaleceu presença fora do Brasil. Atualmente, 40% de seu faturamento corresponde às operações em outros países. A presença internacional se traduz em um diferencial importante, avalia Stefanini (2017) fundador que leva seu sobrenome.

De acordo com o executivo, a ideia é transformar as bases internacionais em plataforma para inovação. Nesse sentido, há uma grande aposta no centro de pesquisa e desenvolvimento focado em *analytics* aberto recentemente em Singapura.

O plano, daqui para frente, consiste ainda em criar um “anel de inovação”, conectando a base instalada no país asiático com iniciativas semelhantes mantidas pela integradora também nos Estados Unidos, Romênia e Brasil.

Stefanini espera que a postura ajude a fortalecer presença em mercados externos e avançar na curva de valor. A ideia é que, dessa maneira seja possível passar bem pelos próximos dois anos, classificados com “muito difíceis” pelo fundador da integradora.

6.3 A influência da cultura da Stefanini sobre suas subsidiárias estrangeiras

A tabulação dos dados foi feita por meio de análise das respostas do questionário, correlacionando os resultados obtidos em cada categoria. A pesquisa é composta por uma tabulação cruzada simples. Seguem as respostas (03 a 13) retiradas do questionário aplicado:

- "A minha impressão inicial veio através de buscas feitas no site da empresa sobre sua atuação no mundo. A impressão, portanto, foi a melhor possível, inclusive vislumbrando outras oportunidades dentro da empresa, até em cenário mundial".

Identifica-se a impressão no cenário mundial;

- "A cultura da empresa é ampla dentro da tecnologia da informação, oferecendo os mais diversos serviços nesta área. Suporta a infraestrutura, como no Banco do Nordeste do Brasil, desenvolvendo soluções, *outsourcing* de aplicativos, além de outros a nível mundial. Tem como valores culturais a integridade e o respeito a colaboradores e clientes, com uma atitude positiva, e mantém o foco nos resultados organizacionais. Crê-se que tudo pode ser realizado para atender as necessidades dos acionistas, colaboradores e clientes, através da busca pela

inovação e competitividade tecnológica".

Identifica-se respeito pelas diferenças e a presença de uma cultura forte.

- "Por ser uma empresa que atua em diversos países, mantém um sistema de comunicação eficiente, através do uso de soluções baseadas nas modernas tecnologias de comunicação do mercado".

Identifica-se uma comunicação transparente e o conhecimento dos processos;

- "Apesar de utilizar os modernos processos gerenciais já amadurecidos no mercado, a empresa sempre está aberta para novos procedimentos e condutas que sejam mais eficientes na busca da satisfação dos clientes e dos resultados propostos. Investe-se em pesquisa sobre as melhores técnicas do mercado mundial".

Identifica-se a busca pela inovação e alta competitividade;

- "Não, sempre existem as diferenças individuais, mas não chegam a inviabilizar processos".

Identifica-se as diferenças culturais e o não impedimento de processos;

- "Sim, pela criticidade do trabalho de suporte à infraestrutura de uma instituição do porte do Banco do Nordeste do Brasil, existe a busca da viabilização das capacidades dos colaboradores".

Identifica-se a busca pela inovação junto à capacitação dos colaboradores, gerindo alta competitividade;

- "Não, o ambiente é flexível, sem burocracias, com controles necessários feitos através de soluções tecnológicas".

Identifica-se uma cultura organizacional é dissolvida na tecnologia usada na empresa;

- "Existe sim esta possibilidade, inclusive os colaboradores, no momento que assinam o contrato, são informados. Os colaboradores encaram uma possível transferência com naturalidade, almejando possibilidade de crescimento profissional, atuando em projetos internacionais".

Identifica-se no cenário mundial a capacitação dos gestores, buscando a competitividade;

- "Sim, a empresa tem um padrão operacional de condutas e de tomada de decisão, aplicados em todas as suas unidades".

Identifica-se uma cultura padronizada inserida no cenário mundial;

- "A empresa tem crescido bastante em sua internacionalização, inclusive através de compra de outras empresas estrangeiras".

Identifica-se no cenário mundial os investimentos feitos em busca da competitividade;

- "Com certeza. Por estarem atuando em ambiente crítico, isto é uma necessidade para se manterem atualizados e preparados para os desafios profissionais que sempre são grandes"

Identifica-se a adaptação cultural presente no cenário mundial da tecnologia da informação;

De acordo com o questionário realizado, verificou-se uma cultura bem consolidada e objetiva ao se tratar de clientes, uma vez que problemas que envolvem a tecnologia são difundidos no mundo todo, logo não são tão distintas, apresenta-se um padrão de processos. Padrão esse que ganhou característica brasileira, já que a Stefanini, através do Brasil, conseguiu nível mundial.

A cultura da empresa é ampla dentro da tecnologia da informação, oferecendo os mais diversos serviços nesta área. Suporta a infraestrutura, como no Banco do Nordeste do Brasil, desenvolvendo soluções, *outsourcing* de aplicativos, além de outros a nível mundial. Tem como valores culturais a integridade e o respeito a colaboradores e clientes, com uma atitude positiva, e mantém o foco nos resultados organizacionais. Crê-se que tudo pode ser realizado para atender as necessidades dos acionistas, colaboradores e clientes, através da busca pela inovação e competitividade tecnológica.

Como esclarece Aida (1992), afirmar que a organização tem uma cultura ampla dentro de uma determinada área é o mesmo que dizer que a empresa está inserida num ambiente cultural mais complexo e que recebe ideologias e crenças da sociedade que está inserida, no caso dos próprios colaboradores.

Por ser uma empresa que atua em diversos países, mantém um sistema de comunicação eficiente, através do uso de soluções baseadas nas modernas tecnologias de comunicação do mercado.

Dessa forma a empresa, além de reuniões mensais com todos os colaboradores de determinado escritório, consegue passar os objetivos da organização, auxilia na tomada de

decisão dos gestores e consegue mantê-los próximos, mesmo que psiquicamente, da cultura da organização.

Como corrobora Alvesson (1987) em seus estudos, a cultura organizacional surge a partir da quebra de padrões culturais, a partir do momento em que se consegue integrar todos os processos envolvidos, à medida que a comunicação é eficiente e transparente ao longo da cadeia produtiva.

Alvesson (1987) fala ainda que a cultura organizacional é um poderoso mecanismo de controle, visando padronizar condutas e direcionar o jeito de se pensar e viver em organização.

Apesar de utilizar os modernos processos gerenciais já amadurecidos no mercado, a empresa sempre está aberta para novos procedimentos e condutas que sejam mais eficientes na busca da satisfação dos clientes e dos resultados propostos. Investe-se em pesquisa sobre as melhores técnicas do mercado mundial.

É possível identificar que existe na empresa multinacional, uma cultura de melhoria contínua, visto que está inserida em um setor de inovação constante, de intensa concorrência e melhores ideias, influenciando diretamente no investimento de pesquisas e práticas bem sucedidas.

Sebben e Dourado Filho (2005), explicam a importância da busca por melhorias e capacitações, onde um treinamento intercultural adequado contribui para melhorar a atuação de um executivo, desde que feitos seguindo os objetivos da organização na busca por otimização de processos.

Segundo Yoshido, Suzuki e Yashiro (2012), todos devem ser treinados, pois com a compreensão e receptividade da empresa os clientes estariam satisfeitos constantemente e a empresa em constante vantagem competitiva.

Na seção seguinte são apresentadas as considerações finais dessa pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas multinacionais enfrentam barreiras que vão desde a institucionalidade de cada país hospedeiro da subsidiária, até questões muito subjetivas de cada colaborador, como a cultura do indivíduo. Este trabalho objetivou analisar como a cultura de empresas multinacionais influenciam na gestão de suas subsidiárias estrangeiras no setor de TI brasileiro.

Percebe-se que, multinacionais brasileiras, atuando no mercado doméstico de um país de origem subdesenvolvido como o Brasil, apresentam extensas opções para ser destaque mundial em qualquer ambiente econômico inserido, como o setor de tecnologia da informação. O salto decorrido nacionalmente, revela a força que o país possui e o progresso que poderá ser percorrido, salientando a importância da cultura organizacional.

Verifica-se para o problema de pesquisa, que com uma cultura forte e objetiva, como é o caso da Stefanini, a influência exercida sobre suas subsidiárias em todos os países é notória, chegando ao ponto das decisões tomadas através da matriz serem executadas em outra subsidiária no mesmo dia. A comunicação interna da organização é eficiente.

Quanto ao atendimento dos objetivos da pesquisa, é possível identificar que as diferenças culturais entre os países atuantes da multinacional, apesar de algumas serem bem distantes, visto que atende países subdesenvolvidos e desenvolvidos, é interpretada de forma natural por todos, onde acontece uma constante interação entre os gerentes de cada organização do grupo. Perpetua-se assim, para a maioria dos colaboradores da empresa recebem ordens claras e universais relacionadas a tecnologia, de modo que a diferença cultural seja, em muitos casos, uma aliada ao sucesso da empresa. Outro destaque faz-se presente, quando a Stefanini incorpora necessidades globais, como a construção de sistemas universais que permitem outras empresas se desenvolverem em mercados mundiais, às necessidades do próprio país hospedeiro, sendo, portanto, uma cultura bem recebida no mercado exterior em geral. Por último, devido essa diferença cultural ser contida pela objetividade das operações no mundo todo, o comportamento interno de todos os seus colaboradores não é influenciável por qualquer outra crença e valor pessoal de possíveis profissionais.

Como limitações, pode-se citar que durante o estudo não foi possível a visitação de uma empresa ou sede pertencente ao grupo, visto que a empresa é coordenada através de escritórios centrais, onde há apenas o controle das atividades diárias e reuniões com os colaboradores. Além disso, a impessoalidade foi presenciada na pesquisa de campo, por ser feita de modo virtual e pela própria política da empresa.

A pesquisa contempla pontos-chave para que outros estudos possam serem

desenvolvidos a partir do exposto, como o impacto das diferenças institucionais entre países que dificultam processos internacionais, assim como até que ponto é saudável para um determinado mercado a internacionalização excessiva de determinadas empresas, ao ponto de monopolizar o globo.

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, R.K.; SAMWICK, A.A. **Why do managers diversify their firms?** Agency reconsidered. *The Journal of Finance*, v. 58, n. 1, p. 71–118, 2003.

ALVESON (1987). **Trust and control interrelations.** *Group and Organization Management*, 32(4), 392-406.

BARKEMA, H. G., BELL, (1998). **Foreign entry, cultural barriers, and learning.** *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2<151::AID-SMJ799>3.0.CO;2-Z.

BARKEMA, H. G., VERMEULEN, F. (1998). **International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective.** *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26. doi: 10.2307/256894.

BARKEMA, H.G.; VERMEULEN, F. What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 4, p. 845-64, 1997.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution.** Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BARTLETT, C., & GHOSHAL (2002). November/December). **Tap your subsidiary for global reach.** *Harvard Business Review*, 86(6), 87-94

BAUMAN (1996). **The domain of international management.** *Journal of International Management*, 5(1), 3-14.

BEAMISH, Paul W.; JIANG, Ruihua. Investing Profitably in China: is it Getting Harder? **Long Range Planning**, v. 35, p. 135-151, 2002.

BEAMISH, P.W.; INKPEN, A. C. Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate. **Journal of World Business**, v. 33, n.1, 1998.

BIRKINSHAW, J. (1996, September). How **multinational subsidiary mandates are gained or lost.** *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; YOUNG, S. Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance. **International Business Review**, v. 14, p. 227-248, 2005.

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A.; HULLAND, J. Structural and competitive determinants of a global integration strategy. **Strateg. Managem. J.**, v. 16, n. 8, p. 637-55, 1995.

BJORKMAN, I.; BUDHWAR, P.; SMALE, A. *et al.* Human resource management in foreign-owned subsidiaries: China versus India. **Int. J. Human. Res. Managem**, v. 19, n. 5, p. 964-78, may 2008. Available from: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190801994180>> Access on: 29 June 2017.

BJORKMAN, I. (2004). **Managing knowledge transfer in MNCs.** *Journal of International Business Studies*, 35(5), 443-455.

BLACK, S.J.; GREGERSEN, H.B.; MENDENHALL, M. E. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 737-760, 1992.

BLOG RH. **Como está o mercado de TI no Brasil e no mundo**. 2014. Disponível em: <<http://www.capitani.com.br/como-esta-o-mercado-de-ti-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. The parochial dinosaur: organization science in the global context. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 262-90, 1991.

BOYACIGILLER, N., & ADLER, N. (1997). **Insiders and outsiders: bridging the worlds of organizational behavior and international management**. In B. Toyne & D. Nigh (Eds.), *International business: an emerging vision* (pp. 396-416). Columbia, SC: University of South Carolina Press.

BOYACIGILLER, N. The Role of Expatriates in the Management of Interdependence Complexity and Risk in Multinational Corporations, **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 3, p. 357-381, 1990.

CALIGIURI, P. M. The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 1, p. 67-88, 2000b.

CARPENTER, M. A.; SANDERS, W. G.; GREGERSEN, H. B. Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. **Academy of Management Journal**, v. 44, p. 493-511, 2001.

CANALTECH. **Setor de TI no Brasil deverá voltar a crescer a partir de 2017**. 2016. Disponível em: <<https://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado/setor-de-ti-no-brasil-devera-voltar-a-crescer-a-partir-de-2017-diz-gartner-65855/>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

CHANDLER (1962) Pitting real options theory against risk diversification theory: International diversification and joint ownership control in economic crisis. **Journal of World Business**, 2012.

CHANG, S. (1995, April). **International expansion strategy of japanese firms: capability building through sequential entry**. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407.

CHUNG, Chris Changwha; BEAMISH, Paul W. Investment mode strategy and expatriate strategy during times of economic crisis. **Journal of International Management**, v. 11, p. 331-355, 2005.

COLAKOGLU, S.; TARIQUE, I.; CALIGIURI, P. Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance. **Int. J. Human. Res. Managem**, v. 20, n. 6, p. 1291-308, june 2009. Available from: <http://www.culturalagility.com/sites/default/files/Towards%20a%20conceptual>

%20framework-%20staffing%20strategy-subsiary%20performance.pdf> Access on: 29 june 2017.

COLLINS, J. M. (1990). **A market performance comparison of U.S firms active in domestic, developed and developing countries.** *Journal of International Business Studies*, 21(2), 271-287. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490335.

CONTRACTOR, F. J., KUMAR, V., & KUNDU, S. K. (2007). **Nature of the relationship between international expansion and performance: the case of emerging market firms.** *Journal of World Business*, 42(4), 401-417. doi: 10.1016/j.jwb.2007.06.003.

CONTRACTOR, F. J., KUNDU, S. K., & Hsu, C.-C. (2003). **A three-stage theory of expansion of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector.** *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400003.

CONTRACTOR, F. J. The raisons d'être for international management as a field of study. **J. Int. Managem.** v. 6, n. 1, p. 3-10, 2010. Available from: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S107542530000017X>>. Access on: 28 june 2017.

COSTA, I.; QUEIROZ, S. Foreign direct investment and technological capabilities in Brazilian industry, **Research Policy**, 31, 2002.

DUNNING, J. An Overview of Relations with National Governments. **New Political Economy**, v. 3, n. 2, p. 280-84, 1988. Available from: <<<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13563469808406355>>. Access on: 28 jun 2017.

DUNNING, J. H. (1988). **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490372.

FARO & FARO (2009). **Path Dependence e Internacionalização: o caso de uma empresa britânica no Brasil.** In C. Hemais (Org). *Os desafios dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.* Rio de Janeiro: Mauad.

FERREIRA, M.P.; LI, D.; GUISENGER, S. *et al.* Is the international business environment the actual context for international business research? **rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 282-94, jul./sept. 2009. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300004>. Access on: 28 june 2017.

FIGUEIREDO, P. Does technological learning pay off? Inter-firms differences in technological capability-accumulation paths and operational performance improvement. **Research Policy**, n. 31, p. 73-94, 2002.

FISCHER, R., & MANSELL, A. (2009). **Commitment across cultures: a meta-analytical approach.** *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358. doi: 10.1057/jibs.2009.14.

FITCH (2013). **To centralize or not to centralize.** *China Staff, Hong Kong*, 13(9), 9-14.

GERTSEN, M. C.; SODERBERG, A.M. Expatriate stories about cultural encounters – A narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, p. 248-57, 2010.

GIL (1999). Does technological learning pay off? Inter-firms differences in technological capability-accumulation paths and operational performance improvement. **Research Policy**, n. 31, p. 73-94, 2002.

GOMEZ, Carolina; SANCHEZ, Juan I. Human resource control in MNCs: a study of the factors influencing the use of formal and informal control mechanisms. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 10, Oct. 2005.

GONG, Y. Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 728-39, 2003.

CERVO, BERVIAN & DA SILVA (2007). Maria Ester de. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?**EAESP/FGV/NPP. Relatório de pesquisa, n. 7.

GHOSHAL, S., & BARTLETT, C. (1990, October). **The multinational corporation as an interorganizational network.** *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.

GOSHAL & NOHRIA (1997). **Understanding leadership in diverse cultures: implications of project GLOBE for leading international ventures.** In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), *Leading in High Growth*.

GRANT, R. M. (1987). **Multinationality and performance among British manufacturing companies.** *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79-89. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490413.

HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Newbury Park, CA: Sage.

HOFSTEDE, G. (1983). **The cultural relativity of organizational practices and theories.** *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490867.

HOFSTEDE, G. (1984). **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Newbury Park, CA: Sage Publications.

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

HOFSTEDE, G. (1994). **Management scientists are human.** *Management Science*, 40(1), 4-13. doi: 10.1287/mnsc.40.1.4.

HOFSTEDE, G., & HOFSTEDE, G. (1991). **Cultures and organizations software of the mind.** Berkshire, UK: McGraw Hill.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G., & MINKOV, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd ed.). New York, USA: McGraw-Hill.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequence**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. CA: Sage Publications, 2003.

HOFSTEDE (2003). **The evolution of Hofstede's doctrine**. *Cross Cultural Management: an International Journal*, 18(1), 10-20. doi: 10.1108/13527601111104269.

HILLMAN, A.J.; WAN, P.W. The Determinants of MNE Subsidiaries' Political Strategies: Evidence of Institutional Duality. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 322-40, 2005.

JANSSENS, M. Evaluating international managers's performance: parent company standards as control mechanism. **Int. J. Human. Res. Managem.**, v. 5, n. 4, Dec. 1994.

JENKINS, Emma M.; MOCKAITIS, Audra I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 15, p. 2694- 2715, Dec. 2010.

JOHANSON , J., & VALHNE, J. E. (1990). **The mechanism of internationalisation**. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

JOHANSON, J., & VAHLNE,(1990). **The mechanism of internationalization**. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. doi: 10.1108/02651339010137414.

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, 1977.

KING. Determinants of location of overseas R&D activity of multinational enterprises: the case of US and Japanese corporations, **Research Policy**, 30, 159-174, 1999.

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.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Strategy in the International SME, **Journal of International Management**, v. 7, n. 3, p. 155-171, 2001.

KOGUT, Bruce. Country capabilities and the permeability of borders. **Strategic Management Journal**, v. 12, Special Issue, p. 33-48, 1991.

KNIGHT, G. Entrepreneurship and Strategy in the International SME, **Journal of International Management**, v. 7, n. 3, p. 155-171, 2001.

KOGUT, Bruce. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988.

KOGUT, B. Country capabilities and the permeability of borders. **Strategic Management Journal**, v. 12, special issue, p. 33-48, 1991.

KOGUT, B., & ZANDER, U. (2003). **Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation.** *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490248.

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

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 64-81, 1999.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p.308-24, 1999. Available from: < https://www.jstor.org/stable/259084?seq=1#page_scan_tab_contents>. Access on: 28 June 2017.

LACERDA (2001). *Software industry in Brazil and perspectives for free software.* Communications Ministry, Brasilia, DF, Brazil.

OHMAE, K. (1989a). **Managing in a borderless world.** *Harvard Business Review*, 67(3), 152-161.

OHMAE, K. (1989b). **The global logic of strategic alliances.** *Harvard Business Review*, 67(2), 143-154.

PENG, George Z. FDI legitimacy and MNC subsidiary control: From legitimation to competition. **Journal of International Management**, v. 18, p. 115-131, 2012.

PORTAL PLANALTO (BRASIL). **Após Davos, Meirelles acredita em crescimento maior do Brasil**, p.1, 2017. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2017/01/apos-davos-meirelles-acredita-em-crescimento-maior-do-brasil> Acesso em: 28 jun. 2017.

PORTER, M. (2000). **Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy.** *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência.** 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

RICHARDS, M. US Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the UK and Thailand. **Thunderbird International Business Review**, v. 43, n. 2, p. 225-242, Mar./Apr. 2001.

ROBINSON, S. L., & BENNET, R. J. (1995). **A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study.** *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi:10.2307/256693.

ROCHA, A. (2002). *A internacionalização das empresas brasileiras.* Rio de Janeiro: Mauad.

Thompson, G. (2000). Economic globalization? In D. Held (Ed.). *A globalizing world? culture, economics, politics*. London, NY: Routledge, The Open University.

SANTOS (2002, June). **Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments**. *Readings Book of Global Business And Technology Association Forth International Conference*, Rome, Italy.

SODENBERG (2010). **Empresariado industrial, representação de interesses e ação política: trajetória histórica e novas configurações**. *Política e Sociedade*, 9(17), 101-121. Retrieved from <http://www.journal.ufsc.br/index.php/politica/article/viewArticle/15675>. doi: 10.5007/2175-7984.2010v9n17p101.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., & NAPIER, N. (1996). **Toward an integrative model of strategic international human resource management**. *The Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.

TERRA. **Setor de TI no Brasil deve crescer 8,8% em 2016, projeta Pyramid Research**. 2016. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/setor-de-ti-no-brasil-deve-crescer-88-em-2016-projeta-pyramid-research>>; Acesso em: 29 jun. 2017.

TIGRE, P.B. Brazil in the age of electronic commerce. **The Information Society**, v. 19, n. 1, p. 33-43, 2003.

THOMAS, D. E. (2006). **International diversification and firm performance in Mexican firms: a curvilinear relationship?** *Journal of Business Research*, 59(4), 501-507. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.08.008.

TUNG, R. L. A contingency framework of selection and training of expatriates revisited. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 1, p. 23-37, 1998a.

TUNG, R. L. Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 2, p. 117-126, 1987.

TUNG, R. L. Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinational firms. **California Management Review**, v. 25, n. 1, p. 57-71, 1982.

UNCTAD: **World Investment Report - cross-border, mergers and acquisitions and development** (overview), New York and Geneva, 2000.

United Nations Conference on Trade and Development. (2006). *FDI from developing and transition economies: implications for development* (World Investment Report/2006), New York and Geneva, Division on Investment and Enterprise, United Nations.

United Nations Conference on Trade and Development. (2008). *Transnational corporations and the infrastructure challenge* (World Investment Report/2008), New York and Geneva, Division on Investment and Enterprise, United Nations.

VAN OUDENHOVEN, J. P.; VAN DER ZEE, K. I.; VAN KOOTEN, M. Successful adaptation strategies according expatriates. **Intern. J. Intercult. Relat.**, v. 25, p. 467-82, 2001.

VITALARI (1996). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: the case of subsidiaries of multinational corporations. **International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 2, p. 223-23.

YOUNG, S., & TAVARES, A. T. (2004). **Centralization and autonomy**: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237.

ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 341-363, 1995.

ZWASS (1988). **Overcoming the liability of foreignness**. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363. doi: 10.2307/256683.

WRIGHT, F.W.; MADURA, J.; WIANT, K. J. The differential effects of agency costs on multinational corporations. **Applied Financial Economics**, v. 12, n. 5, p. 347-35, 2002.

1) Nome: Geraldo Barbosa do Amarante.

2) Cargo na empresa: Gerente analista do banco de dados SQL Server.

3) Impressão inicial da empresa.

A minha impressão inicial veio através de buscas feitas no site da empresa sobre sua atuação no cenário mundial. A impressão, portanto, foi a melhor possível, inclusive vislumbrando outras oportunidades dentro da empresa, até em cenário mundial.

4) Como identifica a cultura, os valores e crenças dentro da organização?

A cultura da empresa é ampla dentro da tecnologia da informação, oferecendo os mais diversos serviços nesta área. Suporta a infraestrutura, como no Banco do Nordeste do Brasil, desenvolvendo soluções, *outsourcing* de aplicativos, além de outros a nível mundial. Tem como valores culturais a integridade e o respeito a colaboradores e clientes, com uma atitude positiva, e mantém o foco nos resultados organizacionais. Crê-se que tudo pode ser realizado para atender as necessidades dos acionistas, colaboradores e clientes, através da busca pela inovação e competitividade tecnológica.

5) A empresa apresenta um eficiente sistema de comunicação entre colaboradores?

Por ser uma empresa que atua em diversos países, mantém um sistema de comunicação eficiente, através do uso de soluções baseadas nas modernas tecnologias de comunicação do mercado.

6) O ambiente organizacional prevalece expressar opiniões sobre procedimentos e/ou condutas?

Apesar de utilizar os modernos processos gerenciais já amadurecidos no mercado, a empresa sempre está aberta para novos procedimentos e condutas que sejam mais eficientes na busca da satisfação dos clientes e dos resultados propostos. Investe-se em pesquisa sobre as melhores técnicas do mercado mundial.

7) Percebe-se diferenças individuais internas que dificultam ou inviabilizam os processos?

Não, sempre existem as diferenças individuais, mas não chegam a inviabilizar processos.

8) O gestor (superior) adota atividades que viabilizem a capacitação do colaborador?

Sim, pela criticidade do trabalho de suporte à infraestrutura de uma instituição do porte do Banco do Nordeste do Brasil, existe a busca da viabilização das capacidades dos colaboradores.

9) A empresa adota um comportamento padrão, ambiente regrado, burocrático?

Não, o ambiente é flexível, sem burocracias, com controles necessários feitos através de soluções tecnológicas.

10) Há possibilidade de remanejamento para outro estado/país? Como os colaboradores encaram uma possível mudança?

Existe sim esta possibilidade, inclusive os colaboradores, no momento que assinam o contrato, são informados. Os colaboradores encaram uma possível transferência com naturalidade, almejando possibilidade de crescimento profissional, atuando em projetos internacionais.

11) As filiais da Stefanini nos estados brasileiros adotam os mesmos processos decisórios e operacionais? E as filiais em outros países?

Sim, a empresa tem um padrão operacional de condutas e de tomada de decisão, aplicados em todas as suas unidades.

12) Como percebe a evolução da empresa no setor de TI?

A empresa tem crescido bastante em sua internacionalização, inclusive através de compra de outras empresas estrangeiras.

13) Pelo fato do setor de TI estar em constante inovação, acredita que os colaboradores acompanham essa inovação?

Com certeza. Por estarem atuando em ambiente crítico, isto é uma necessidade para se manterem atualizados e preparados para os desafios profissionais que sempre são grandes.

14) É perceptível, diariamente, a notoriedade da empresa em que trabalhou?

Sim, é perfeitamente perceptível.

15) Outros comentários.

A Stefanini é uma grande empresa da área de tecnologia, permitindo oportunidades em diversos ramos ligados à área, inclusive em diversos estados brasileiros e em outros países, através dos vários escritórios que possui.