



***TENSÕES ENTRE SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS E SUAS SEDES: QUAL O PAPEL DAS DIMENSÕES CULTURAIS?***

***TENSIONS BETWEEN BRAZILIAN SUBSIDIARIES AND THEIR HEADQUARTERS: WHAT ROLE DO CULTURAL DIMENSIONS PLAY?***

Área Temática: Internacionalização, Mercados Novos e Emergentes.

*LUCIO, Mariana de Oliveira  
MARQUES, Darlan Leite da Silva  
BRUNIDO, Patrícia Alves  
OLIVEIRA, Carlos Alberto de  
COSTA, Raphael Bittencourt Simões  
Universidade Presbiteriana Mackenzie*

**Resumo**

A globalização vivenciada atualmente vem se consolidando de forma mais intensa em termos econômicos e geográficos do que em aspectos socioculturais das nações envolvidas neste processo. Da mesma forma, se tem verificado que as fronteiras estabelecidas pelas culturas históricas são menos permeáveis do que se pensava. As subsidiárias de empresas multinacionais hospedadas em países de matrizes culturais distintas das suas vêm demonstrando resistência e insatisfação com os retornos gerados, não só de ordem econômica, mas também de natureza social. Explicações para esta realidade podem ser obtidas nas diferenças culturais existentes, e nos fatores de tensões que podem decorrer destes processos. Este trabalho, portanto, tem por objetivo identificar, sob a ótica das subsidiárias, tais fatores de tensão e as diferenças culturais que possivelmente os causam. Para tanto, foram utilizadas como base as teorias de Geert Hofstede e Ronald Inglehart em um contexto de comparação cultural entre subsidiárias de empresas multinacionais instaladas no Brasil, e suas sedes localizadas em diferentes países. De abordagem qualitativa e natureza interpretativista básica, a coleta de dados do presente artigo foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quinze participantes, de quinze empresas diferentes, atuantes em subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil. Por fim a análise de dados foi realizada por meio de análise temática.

**Palavras-chave:** Hofstede; Inglehart; Dimensões Culturais; Fatores de Tensão.

**Abstract**

The globalization currently experienced has been consolidating more intensely in economic and geographic terms than in sociocultural aspects of the nations involved in this process. Likewise, it has been verified that the boundaries established by historical cultures are less permeable than previously thought. Subsidiaries of multinational companies hosted in



countries with cultural backgrounds different from their own have been demonstrating resistance and dissatisfaction with the returns generated, not only economically, but also socially. Explanations for this reality can be obtained in the existing cultural differences, and in the tension factors that can result from these processes. This paper, therefore, aims to identify, from the perspective of the subsidiaries, such tension factors and the cultural differences that possibly cause them. For that, the theories of Geert Hofstede and Ronald Inglehart are used as a basis in a context of cultural comparison between subsidiaries of multinational companies installed in Brazil, and their headquarters located in different countries. With a qualitative approach and a basic interpretive nature, the data collection for this article was carried out through semi-structured interviews with fifteen participants, from fifteen different companies, working in subsidiaries of multinationals located in Brazil, finally the data analysis was carried out through thematic analysis.

**Keywords:** Hofstede; Inglehart; Cultural Dimensions; Stress Factors.

## 1. Introdução

O número de fusões e aquisições vem crescendo de forma acelerada nos últimos 5 anos no Brasil. Um estudo da PwC Brasil (2020), que analisou todas as transações desde 2002, mostra que as aquisições cresceram 13%, compras 18% e fusões 131% de 2019 para 2020, um volume histórico. Das quase 1038 transações realizadas em 2020, 221 foram transações realizadas com capital estrangeiro, originário majoritariamente dos Estados Unidos, seguido por Canadá e França. Em 2021, as transações relacionadas a fusões e aquisições, cresceram ainda mais, superando o ano anterior (PWC, 2021).

Em março de 2021, 145 transações foram declaradas, 169% a mais que o mesmo mês do ano anterior (2020) com 54 transações. Em 2021 a aceleração de negócios seguiu crescendo exponencialmente, com potencial para atingir novos recordes de transações nos meses restantes de 2021 e no ano de 2022 (PWC, 2021).

Fusões e aquisições podem trazer mudanças significativas para as companhias, afetando inclusive a retenção de talentos da empresa que foi adquirida (NG; STUART, 2021). Neste contexto, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: As diferenças culturais entre os países em que se localizam as sedes das empresas e suas subsidiárias resultam em perdas para a subsidiária?

Uma análise mais cuidadosa nas diferenças dos valores culturais entre a matriz e a futura subsidiária pode ajudar as empresas, adquirida e adquirente, na abertura de novas filiais em outros países. As dimensões culturais propostas por Hofstede (1980, 1994) e Hofstede et al.



(2010) têm sido utilizadas por pesquisadores com a finalidade de estudar o impacto das diferenças culturais das nações na gestão de suas organizações. Assim, neste estudo, são adotadas as seis dimensões culturais de Hofstede, sendo elas: Distância de Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade, Aversão à Incerteza, Orientação de Longo Prazo/Curto Prazo e Indulgência *versus* Restrição.

Inglehart e Baker (2000), por sua vez, trazem uma proposta do desenvolvimento econômico como moderador da evolução dos valores culturais dos países. “Nossa tese é que o desenvolvimento econômico tem consequências culturais e políticas sistemáticas e, até certo ponto, previsíveis” (INGLEHART; BAKER, 2000 p.20). Ao descrever os valores tradicionais de um país, Inglehart e Baker (2000) afirmam que estes possuem conexão com os valores religiosos pertencentes à religião predominante neste mesmo país.

A previsibilidade na evolução dos valores culturais de um país está, portanto, fundamentada nesses dois eixos, o desenvolvimento econômico e os valores religiosos. Entretanto, países que possuem o mesmo desenvolvimento econômico não experimentaram a mesma evolução dos seus valores. Com isso, o autor propõe duas dimensões em sua teoria, Valores Tradicionais *versus* Valores Seculares e Sobrevivência *versus* Autoexpressão (INGLEHART; BAKER, 2000).

Também se faz importante ressaltar que alguns trabalhos abordam a relação entre as multinacionais e suas subsidiárias estrangeiras como um tópico de estudo. Porém, enquanto alguns discutem o desalinhamento entre valores defendidos pela matriz e como eles são vividos na subsidiária estrangeira (MINBAEVA; RABBIOSI; STAHL, 2018) outros buscam explorar os valores culturais nacionais percebidos e o comportamento desejado por profissionais que vivenciam a cultura corporativa de multinacionais com subsidiárias em países emergentes (BHATT, 2019). Estudos empíricos que discutam as tensões entre matriz e subsidiárias por efeito de valores culturais são poucos e não foi encontrado nenhum que abordasse em específico a perspectiva de subsidiárias situadas no Brasil sobre o tema.

Por isso, o presente estudo teve por objetivo identificar, sob a ótica das subsidiárias, tais fatores de tensão e as diferenças culturais que possivelmente os causam. De modo a atingir o objetivo proposto, uma pesquisa qualitativa foi conduzida com a realização de 15 entrevistas em subsidiárias no Brasil, com profissionais de 15 empresas multinacionais de uma variedade



de setores, incluindo Agronegócio, Financeiro, Alimentos, Logística, Dispositivos Médicos, Indústria Química, Telecomunicação e Tecnologia.

Por fim, pretende-se com este artigo contribuir para a área de conhecimento sobre valores culturais, apresentando uma visão inicial sobre os aspectos que executivos de multinacionais ou de organizações nacionais que almejam romper as fronteiras e expandir seus negócios em outros países, devem considerar antes e durante o processo de adaptação e integração a mercados estrangeiros.

## **2. Fundamentação Teórica**

A partir da década de 60 vem se consolidando entre as sociedades que habitam o planeta, um mercado único e global, onde empresas extrapolam as suas fronteiras de origem e passam a fazer parte integrante da vida e da cultura de outras sociedades. A globalização vem se mostrando como um processo efetivo de integração econômica e social dos países no mundo contemporâneo. Segundo Freitas (1989), as organizações, ao se expandirem pelo globo, carregam junto uma matriz sociocultural que foi gerada em seus países originários. A estas organizações atribui-se o nome de empresas multinacionais.

No Brasil, conforme Queiroz e Carvalho (2005), a abertura das empresas ao capital estrangeiro foi um evento marcante no processo de desenvolvimento econômico. A partir deste episódio, as empresas provenientes de outros países assumiram um papel importante no país, especialmente a partir da segunda metade dos anos 50, quando o Plano de Metas do governo presidido por Juscelino Kubitschek configurou o tripé em que se apoiaria o pretendido “salto de cinquenta anos em cinco”: governo, capital privado nacional e capital privado internacional. Desde então, o capital estrangeiro, através de empresas multinacionais, vem sendo investido no país e impulsionando a atividade econômica nacional.

De acordo com Hofstede (1997), as organizações multinacionais de hoje se transformaram em estruturas onde as relações e os contatos interculturais são intensos. Tais empresas encontram-se atualmente vivenciando um forte processo de criação de novas filiais, aquisições, fusões internacionais, empresas conjuntas internacionais e alianças estratégicas internacionais, necessitando assim desenvolver ferramentas de gestão corporativas, com consistente aptidão para o planejamento, a coordenação e o controle.



Considerando que estas organizações multinacionais desenvolvem suas próprias culturas com seus sistemas de valores específicos, influenciadas pelas culturas de seus países de origem, Hofstede (1980) admite que as subsidiárias estrangeiras vinculadas a essas empresas multinacionais acabem por vir a desenvolver e adotar uma cultura híbrida. Já no caso de multinacionais bem integradas e com uma cultura forte, pode-se perceber uma grande correspondência entre os valores adotados pelos seus integrantes.

Ainda que o papel desempenhado pelas subsidiárias nas organizações multinacionais e sua participação nos processos de tomada de decisão pela sede tenham sido foco de diversos estudos. Pouco ainda se sabe sobre o efetivo grau de controle, assim como também sobre os variados níveis de autonomia e/ou dependência (GERINGER; HEBERT, 1989). Reforçando tais colocações, de acordo com a pesquisa realizada por Everett et al (1982), envolvendo 365 administradores locais e estrangeiros de subsidiárias de empresas norte-americanas, inglesas e japonesas, localizadas em Cingapura, existe uma cultura internacional compartilhada por administradores, independentemente de suas origens nacionais.

Os valores culturais influenciam o desenvolvimento econômico dos países, as preferências dos consumidores, relacionamento com empregados, entre outros. Dominar tais valores de acordo com o país possibilita a diminuição de desgastes e ganho de tempo no planejamento das estratégias das organizações, no que diz respeito aos seus stakeholders, sendo eles colaboradores, fornecedores, clientes, governo ou comunidade (TEIXEIRA, 2021).

Nas relações entre a sede e as suas subsidiárias em países estrangeiros, a cultura nacional pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças e objetivos de um país, que norteiam as atitudes de seus membros (HOFSTEDE, 2001). As dimensões culturais propostas por Hofstede (1980, 1994) e Hofstede et al (2010) são utilizadas com a finalidade de estudar o impacto das diferenças culturais das nações nas gestões de suas organizações. Por isso, neste estudo, são adotadas as seis dimensões culturais de Hofstede, sendo elas:

**Distância de Poder:** Descrita como o nível de expectativa e aceitação de que o poder seja desigualmente distribuído para os indivíduos menos poderosos. Nesta dimensão, Hofstede (2011) indica que o poder é reafirmado tanto por quem é comandado quanto por quem está no poder, representando então a “desigualdade, mas definida a partir de baixo” (HOFSTEDE, 2011, p.9).





Em uma sociedade com alta distância de poder há uma aceitação da ordem hierárquica em que cada indivíduo está posicionado, e não há necessidade de esclarecimentos adicionais. Quando se trata de sociedades com baixa distância do poder, ocorrem esforços para equilibrar a distribuição e justificativas são necessárias para as desigualdades de poder existentes (HOFSTEDE, 2011).

**Individualismo versus Coletivismo:** Esta dimensão aponta o quanto os indivíduos de uma sociedade estão “integrados em grupos” (HOFSTEDE, 2011, p.11). No Individualismo, a consciência do “eu” está presente e espera-se que as pessoas cuidem apenas de si e de parentes imediatos. Para o Coletivismo, existe a consciência do “nós”, onde as pessoas nascem com fortes laços sociais, protegendo-se em troca de inquestionável lealdade (HOFSTEDE, 2011).

**Feminilidade versus Masculinidade:** A dimensão retrata a distribuição de valor entre os sexos. Nas sociedades femininas, homens e mulheres devem ser atenciosos e modestos, tendo como preferência a qualidade de vida e a cooperação. Nas sociedades masculinas, os homens devem ser assertivos, competitivos e ambiciosos, e mulheres também podem adotar esta postura (HOFSTEDE, 2011). Para esta dimensão é importante destacar que “os valores das mulheres diferem menos entre as sociedades do que os valores dos homens” (HOFSTEDE, 2011, p.12).

**Aversão à Incerteza:** Explicada pelo grau de tolerância dos membros de uma sociedade para lidar com um futuro incerto, situações inesperadas, ou de como se sentem em condições não estruturadas. As sociedades com baixo grau de aversão à incerteza não gostam de regras e toleram ideias e opiniões divergentes, adotando uma postura mais relaxada; por outro lado, as sociedades com forte aversão à incerteza possuem necessidade emocional de regras e intolerância às opiniões, ideias ou pessoas divergentes (HOFSTEDE, 2011).

**Orientação de Longo e Curto Prazo:** Esta dimensão está "fortemente correlacionada com o crescimento econômico" (HOFSTEDE, 2011, p.13). Sociedades com valores orientados para o longo prazo, tem como características a parcimônia, a perseverança e o sentimento de vergonha. Já as sociedades orientadas para o curto prazo demonstram imediatismo, respeito por tradições e cumprimento de obrigações sociais (HOFSTEDE, 2011).



**Indulgência versus Restrição:** A sexta e última dimensão aponta que as sociedades indulgentes são muito mais propensas a permitir gratificações gratuitas “de desejos humanos básicos e naturais” (HOFSTEDE, 2011, p.15), os quais estão relacionadas a desfrutar a vida. Em contraposição, sociedades restritivas são reguladas por regras estritas, onde bônus ou gratificações são mais comumente vistos como consequências das ações dos indivíduos (HOFSTEDE, 2011).

Quando se fala sobre valores culturais sob a perspectiva de Inglehart (1997), com base em pesquisa realizada em 43 países, o autor propõe uma teoria de valores preconizada por duas dimensões com polos opostos cada uma: **Valores Tradicionais versus Valores Seculares** e **Sobrevivência versus Autoexpressão** (TEIXEIRA, 2021).

Segundo Teixeira (2021), as culturas com valores tradicionais no modelo de Inglehart são mais avessas às inovações de qualquer ordem, valorizando a autoridade e a religião, enquanto as culturas onde valores seculares são predominantes, apresentam maior grau de tolerância social, valorizando a qualidade de vida, a autoexpressão e a não-predominância masculina.

Já culturas com tendência a dimensão de sobrevivência dão prioridade à economia e segurança física. Aquelas com propensão a dimensão de autoexpressão dão prioridade a qualidade de vida, a felicidade e têm altos níveis de confiança interpessoal (TEIXEIRA, 2021).

Tanto a teoria de Hofstede (2011) como a de Inglehart (1997) são úteis no estudo das culturas e valores transnacionais e/ou organizacionais. Através dos conceitos colocados pelos autores é possível visualizar tanto os aspectos congruentes como as diferenças culturais entre matrizes e subsidiárias. “A compreensão de que os países priorizam diferentes valores culturais compartilhados constitui-se numa importante ferramenta de gestão internacional de negócios” (TEIXEIRA, 2021).

Ainda que benéficos, estudos comparativos envolvendo Hofstede (2011) e Inglehart (1997) simultaneamente são relativamente complexos, uma vez que as dimensões dos diferentes conjuntos precisam ser analisadas e comparadas, tornando complexo encontrar a correspondência adequada entre as dimensões. O desafio da presente pesquisa está em utilizar as teorias apresentadas, identificar diferenças culturais entre os *headquarters* e suas subsidiárias estrangeiras sob a ótica das subsidiárias.



Com tal fato em foco e utilizando uma abordagem conceitual, Kaasa (2021) relacionou em seu estudo os modelos de Geert Hofstede, Shalom Schwartz e Ronald Inglehart em um sistema único, onde cada conjunto de dimensões é visto como uma unidade que abarca um determinado conjunto de valores, normas, crenças e atitudes. Em seu estudo, a autora estabelece relações entre os três diferentes modelos e corrobora com conclusões existentes na literatura acerca do tema.

Por fim, as correspondências estabelecidas por Kaasa (2021) foram utilizadas como base no presente estudo, fato a ser explanado na próxima sessão deste trabalho.

### **3. Percorso Metodológico**

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa interpretativa básica de abordagem qualitativa. Uma pesquisa qualitativa possui natureza multifacetada, decorrente de sua capacidade de compreender e empregar conhecimentos de diferentes áreas do saber. Da mesma forma, permite explorar o comportamento humano e os aspectos subjetivos dos fenômenos sociais (CRESWELL, 2007).

Quanto ao paradigma interpretativista, este não considera uma realidade completamente objetiva, bem como, também não considera uma visão completamente subjetiva. O foco é a interação do indivíduo com a realidade, como os dois se influenciam mutuamente e qual a percepção que o indivíduo tem a respeito desta realidade (SACCOL, 2009). A intenção é capturar o que é mais significativo “segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado” (SACCOL, 2009, p.14).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A entrevista, conforme Gil (2008), é uma técnica flexível de coleta de dados, maximiza as respostas às perguntas e permite ajustar as perguntas às características do contexto e dos participantes (GIL, 2008). Além disso, envolve a utilização de um roteiro previamente elaborado, com questões que se reportam aos pressupostos e objetivos de pesquisa (MANZINI, 2004).

Foram entrevistados quinze participantes, de quinze empresas diferentes, atuantes em subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil. Por questões éticas as organizações foram identificadas como S1 a S15. Já os participantes foram identificados como G1 a G15. As entrevistas foram realizadas através de reuniões *on-line*, por meio de plataformas de chamadas





de vídeo. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização prévia do respondente e posteriormente transcritas. Também foram realizadas anotações complementares durante o processo.

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada a análise temática. Conforme Flores (1994), a análise temática tem uma perspectiva relativamente mais ampla, já que não se atém a muitas codificações. A redução de dados é feita por tópicos entendidos como relevantes ao pesquisador, chamados de meta-categorias, a partir desta definição é gerada uma lista de códigos que representam temas agrupados em categorias e subcategorias (FLORES, 1994). Essas operações visam descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis (MINAYO, 2008).

A redução de dados para o presente trabalho se deu a princípio utilizando as dimensões de cultura nacional expostas no referencial teórico e que estão presentes na teoria de Geert Hofstede. As falas dos entrevistados foram filtradas de modo a identificar as características presentes nas dimensões.

Concluída a redução de material, realizou-se então a análise das entrevistas previamente filtradas sob a perspectiva da teoria de valores humanos proposta por Ronald Inglehart, seguindo as dimensões colocadas no referencial teórico deste trabalho. Em seguida, buscou-se a correspondência entre as dimensões propostas pelos dois autores.

Para realização desta etapa utilizou-se como base as correspondências entre dimensões já realizadas por Kaasa (2021) em seu estudo já citado anteriormente. Contudo, uma vez que o presente artigo aborda somente as teorias de Geert Hofstede e Ronald Inglehart, foram excluídas as correlações do modelo de valores de Shalom Schwartz que também estavam presentes no sistema proposto pela autora. A análise considerou, portanto, apenas as correspondências de dimensões conforme o **quadro 1**.

DIMENSÕES SEGUNDO HOFSTEDE (2011)	DIMENSÕES SEGUNDO INGLEHART (1997)
FEMINILIDADE	SOBREVIVÊNCIA
AVERSÃO À INCERTEZA	
AVERSÃO À INCERTEZA	AUTOEXPRESSÃO
MASCULINIDADE	
COLETIVISMO	VALORES TRADICIONAIS



ALTA DISTÂNCIA DE PODER	VALORES SECULARES
BAIXA DISTÂNCIA DE PODER	
INDIVIDUALISMO	

**Quadro 1** - Visão das Correspondências de Dimensões entre os Modelos de Valores: Hofstede e Inglehart

Fonte: (KAASA, 2021). Adaptado pelos autores.

Por fim, uma vez realizadas as etapas de análise com base nas dimensões de valores de Geert Hofstede, Ronald Inglehart e a correspondência entre as dimensões dos dois autores, as seguintes categorias e subcategorias, presentes no discurso dos participantes, foram identificadas:

**Quadro 2** - Categorias de Análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
DISTÂNCIA DO PODER	CONTROLE PELA MATRIZ
	BUROCRACIA DE DEMORA NA RESPOSTAS
RESTRICÇÃO X INDULGÊNCIA	CELEBRAÇÃO DE PEQUENAS CONQUISTAS
AVERSÃO À INCERTEZA	IMPOSIÇÃO DE PROCEDIMENTOS PELA MATRIZ
	PLANEJAMENTO E PROCESSOS
ORIENTAÇÃO DE CURTO PRAZO X LONGO PRAZO	MODELOS DE GESTÃO DIFERENTES
INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO	OBJETIVIDADE/RELACIONAMENTO
MASCULINIDADE X FEMINILIDADE	CONTROLE PELA MATRIZ
	OBJETIVIDADE/RELACIONAMENTO

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4. Resultados

### 4.1 Perfil dos Participantes

Durante a pesquisa, foram entrevistadas 15 pessoas que trabalham em multinacionais com subsidiárias instaladas no Brasil e sede no exterior, 47% do total eram mulheres e 53% homens. A idade dos participantes variou entre 22 e 49 anos de idade, com cargos de Analista Pleno a Diretoria, em diferentes áreas de atuação. Todos os participantes da pesquisa tinham entre 3 e 5 anos de trabalho na empresa, no momento da coleta de dados.

Quanto ao perfil das companhias onde trabalham os participantes, todas encontram-se situadas na região sudeste do Brasil e atuam em uma variedade de setores, incluindo Agronegócio, Financeiro, Alimentos, Logística, Dispositivos Médicos, Indústria Química,



Telecomunicação e Tecnologia. Mundialmente empregam entre 2.900 mil e 1.400.000 milhões de pessoas aproximadamente. As empresas estão sediadas nos Estados Unidos, Alemanha, Espanha, Suíça e Cingapura.

O menor faturamento anual entre as multinacionais gira em torno de 169.000.000 milhões de dólares, enquanto o maior faturamento registrado entre todas as empresas no ano de 2020 foi de 60 bilhões de dólares. Por fim, em relação ao tempo em que as subsidiárias estão instaladas no país, a mais antiga está no Brasil desde 1896 e a mais recente chegou ao país em 2013.

#### 4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Conforme exposto na seção de metodologia, a análise das entrevistas foi realizada considerando as tensões organizacionais entre sede e subsidiária percebidas nas falas dos participantes, sob a perspectiva das dimensões culturais presentes na teoria de Geert Hofstede e posteriormente na teoria de valores de Ronald Inglehart, sendo colocados a seguir os excertos mais significativos obtidos nas entrevistas e que representam cada categoria.

A primeira dimensão a ser colocada é a de Restrição *versus* Indulgência, que apresentou apenas uma tensão, bem como não se demonstrou recorrente nas falas dos entrevistados. Tal dimensão aponta que as sociedades indulgentes são muito mais propensas a permitir gratificações relacionadas ao desfrutar da vida. Em contraposição, uma sociedade mais restritiva, bônus ou gratificações são mais comumente vistos como consequências (HOFSTEDE, 2011).

A fala do participante G8 coloca de maneira clara o entendimento exibido acima:

"...a questão de comemorar. Aniversário, sabe, esses detalhezinhos que brasileiro mais gosta, essas confraternizações de final de ano, esse tipo de evento. Eu acredito que isso é muito mais forte para nós. Existem alguns eventos que vem da Alemanha, só que virtual óbvio, mas é mais pontual, quando eles vão celebrar algo muito grandioso. Nós não, nós já queremos celebrar, qualquer coisa já é motivo de festa. E é verdade, brasileiro adora uma festa."

A tensão percebida nesta fala diz respeito a celebração de pequenas conquistas. A cultura alemã, país onde está a sede da empresa em que o G8 atua, tem tendência muito mais a restrição do que a indulgência, atingindo 40 pontos em indulgência contra 59 pontos do Brasil, de acordo com a ferramenta que permite comparar pontuações de diferentes países



presente no site *Hofstede Insights* (2021). Assim, tal fato pode resultar em celebrações de apenas feitos grandiosos e resultados inesperados e a perda de satisfação pessoal entre os funcionários da subsidiária brasileira, sendo estas, as possibilidades mapeadas para este conflito entre cultura do país sede e cultura brasileira.

A segunda dimensão a ser tratada é a de Orientação de Curto Prazo *versus* Longo Prazo. Para Hofstede (2011), sociedades com orientação de longo prazo tem entre suas características principais a parcimônia e a perseverança. Já as sociedades orientadas para o curto prazo demonstram imediatismo e respeito as tradições e obrigações sociais.

A fala do participante G10 demonstra tal dimensão:

"A matriz, veja bem, tem uma cultura europeia, mais racional e organizada, enquanto a subsidiária brasileira tem, no geral, uma personalidade mais brasileira. Eu tenho a impressão de que a gestão na Europa é mais tranquila, certinha, estável, sem grandes surpresas ou contingências. Já no Brasil as coisas são resolvidas à medida que vão aparecendo e da maneira que der. Acho que é isso."

Percebe-se neste relato a diferença cultural entre o país onde está a sede (Suíça) e o Brasil. A tensão observada nesta dimensão está relacionada aos diferentes modelos de gestão. A matriz suíça conduz sua gestão através de forte planejamento e controle, buscando a maior efetividade processual possível e a consolidação de uma gestão voltada ao longo prazo. O *score* suíço nesta dimensão é de 74, já o brasileiro é de 44 (HOFSTEDDE INSIGHTS, 2021). Deste modo, a subsidiária brasileira demonstrou operar voltada ao enfrentamento de contingências, administrando soluções imediatistas e não definitivas. Tal tensão pode gerar a perda de controle de uma gestão estável da subsidiária por parte da matriz.

A terceira dimensão a ser observada no presente trabalho diz respeito a Aversão à Incerteza. Hofstede (2011) coloca que os cidadãos de países com pontuação alta nesta dimensão têm baixo grau de tolerância para lidar com um futuro incerto, situações inesperadas ou condições não estruturadas. Além disso, têm necessidade de regras e são intolerantes às diferenças.

Por outro lado, quando tal pontuação se apresenta baixa, os membros de uma sociedade tendem a não gostar de regras e toleram ideias e opiniões divergentes (HOFSTEDDE, 2011). As falas dos participantes G11 e G5, trazem à tona tal dimensão, vista nos processos das companhias:



“...imagina uma pessoa que entrou nessa empresa há 20 anos ou 30 anos e por ter uma cultura de “ah vou ficar aqui e me aposentar”, “que não vou sair”, eu acho que isso talvez atravesse um pouco a inovação né, um olhar diferente, e aí você pega uma subsidiária querendo inovar, e aí de certa forma geram esses conflitos...” (G11)

“A gente reporta tudo, todo ano, todo dia tem um reportando para alguém. Eles são bem sérios, organizados, querem saber de tudo, gostam de relatórios, então são muitos inteligentes, pensam muito na frente, eles veem coisas de 20 ou 30 anos na frente sabe?” (G5)

A sede da empresa onde atua o G11 está localizada na Espanha. Segundo Hofstede (2011), cidadãos espanhóis são avessos ao risco, e o depoimento do entrevistado transmite tal realidade. A Espanha tem *score* de 86 pontos, frente ao Brasil com um *score* de 76 pontos nesta dimensão (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Já no caso do G5, a companhia em que atua tem a sede localizada em Cingapura, contudo sua origem é indiana, bem como seus funcionários são de origem indiana. Desse modo, foi considerada, para fins de análise, a cultura indiana. A pontuação da Índia nesta dimensão é de 40 pontos (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021), ou seja, para cidadãos indianos existe forte tendência em não haver preocupação quanto a evitar incertezas. Entretanto, quando se trata de controles diários e envios de relatórios, pode-se inferir que a preocupação em evitar cenários de incerteza está presente no dia a dia da companhia.

Tal diferença cultural observada entre os países mencionados e o Brasil gera uma série de tensões sob a perspectiva dos entrevistados e, em posterior análise, verificou-se tensões como dificuldades de alinhamento quanto a planejamento e processos, além de uma possível imposição de procedimentos pela matriz ao Brasil. Tais tensões observadas podem gerar uma possível perda de controle, por parte da matriz, das ações tomadas pela subsidiária, bem como um desempenho operacional inferior por parte da subsidiária.

A quarta dimensão a ser tratada diz respeito a Feminilidade *versus* Masculinidade percebida em um país. Suas principais características dizem respeito a distribuição de valor entre os sexos. Nas sociedades femininas, homens e mulheres devem ser atenciosos e modestos dando preferência a qualidade de vida e a cooperação. Nas sociedades masculinas, os homens e mulheres são assertivos, competitivos e ambiciosos (HOFSTEDE, 2011).

As falas dos participantes G2 e G15, demonstram características claras da dimensão apresentada:

“O que eu vi de mudança foi processo de planejamento financeiro que eles trouxeram, o IBP, que era uma maneira diferente de pensar sobre o planejamento,





fazer uma coisa mais organizada no tempo. Isso veio de fora e teve a dificuldade de “aculturar” esse negócio no Brasil, poderia eventualmente funcionar muito bem lá fora, mas aqui as pessoas estavam batendo cabeça para fazer, porque a gente não tinha o sistema para fazer isso, então ficava muito no Excel, e confiando no sistema operacional que também tinha seus problemas... então era uma briga, tinha que fazer porque o global mandou fazer, mas as pessoas não tinham nem treinamento tá!? O negócio veio já para fazer...” (G2)

“Respeito da liderança, é um dos motivos que me desmotivou muito dentro da empresa, foi essa questão de liderança, e de uma gestão mais enfática, mais direta, menos negociação, mais siga os processos sabe, isso são algumas coisas que estavam muito claras, inclusive na nossa forma de trabalhar.” (G15)

A sede das companhias onde atuam os entrevistados mencionados estão localizadas nos EUA, tal país tem 62 pontos de propensão a masculinidade, ou seja, trata-se de uma nação onde seus cidadãos têm forte tendência a serem assertivos e competitivos. O Brasil, por sua vez, tem 49 na categoria, o que demonstra propensão contrária, ou seja, a tendência é que brasileiros sejam mais atenciosos e modestos com seus pares (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Nas falas colocadas observa-se assertividade nas decisões tomadas na sede, bem como falta de espaço para negociações. Tal diferença cultural observada entre o país que sedia a matriz das empresas em que atuam os participantes G2 e G15 e o Brasil, gera uma série de tensões. Sob a perspectiva dos entrevistados e posterior análise das entrevistas, as tensões apresentam-se no formato de controle excessivo por parte da matriz e nas diferenças na objetividade e relacionamento da subsidiária com a sede.

Tais tensões podem gerar uma possível perda de capital humano, considerando que os respondentes se demonstraram insatisfeitos com tais problemas, o que pode gerar dificuldades nos processos organizacionais e na apresentação de resultados consistentes à sede das companhias, já que a adaptação ao Brasil é um problema observado.

A quinta dimensão é o Individualismo *versus* Coletivismo apresentado pelos membros de uma sociedade. Para Hofstede (2011), esta dimensão aponta o quanto as pessoas em uma sociedade estão integradas em grupos. No Individualismo, a consciência do “eu” está presente e no Coletivismo, existe a consciência do “nós”. Na fala do G1, observa-se características desta dimensão:

“...o pessoal sempre estranha a forma de trabalhar do Brasil, que é todo mundo falando e conversando, e vai para um lado, vai para o outro e reunião, e discussão as vezes, e *happy hour*. *Happy hour* é uma coisa que não existe.”



Observa-se neste relato forte diferença cultural entre a Alemanha, país sede da companhia onde atua o participante G1 e o Brasil. Na dimensão aqui colocada, a Alemanha tem score de 67 pontos, ou seja, seus cidadãos têm forte tendência individualista. No lado contrário, o Brasil possui score de 38 pontos, o que demonstra que seus cidadãos têm forte tendência coletivista (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Como relatado pelo participante G1, os brasileiros têm o costume de reunirem-se após o trabalho, têm liberdade e intimidade como parte de sua convivência, convivem como amigos e não apenas como colegas de trabalho, existindo neste caso, a interação fora do ambiente de trabalho. Contudo, para os alemães, tais práticas parecem não ser um costume. Tal diferença cultural, gera tensões na objetividade e relacionamento entre sede e subsidiária, ao perceber os brasileiros com menor foco nas atividades e uma possível entrega menor em termos de produtividade.

Por fim, a sexta dimensão a ser observada é a Distância de Poder, que é descrita como o nível em que uma nação aceita que o poder seja desigualmente distribuído entre os indivíduos menos poderosos (HOFSTEDE, 2011). Esta dimensão, foi a que mais gerou tensões entre sedes e subsidiárias, de acordo com a percepção dos participantes.

“Para processo de recrutamento e seleção, a gente nunca teve um “ATS” tipo vagas.com, uma Catho por trás... então toda vez que tinha uma vaga a XX tinha que postar no LinkedIn e nosso contrato era um contrato local, do LinkedIn Brasil tá!? E quando foi de 2020 para 2021, o contrato foi para global e ninguém avisou a gente... quando mudou foi legal porque aqui no Brasil a gente só tinha 4 posições dentro do LinkedIn corporativo para lançar vaga, quando mudou para o global a gente tinha um número ilimitado para postar, o que era melhor... só que tudo que a gente tinha de projetos, candidatos que a gente tinha conversado, pastinhas que a gente tinha criado, morreu tudo... inclusive um banco de talentos que criei com o XX...” (G2)

“...é uma cultura dura, hierárquica, antiga...” (G12)

“...e aí a gente depende totalmente de fechar ou... nem fechar o negócio né, mas é de tomar-se algumas decisões estratégicas para a gente conseguir seguir, então tem algumas coisas que se estão em negociação estratégica matriz a gente não anda, então tudo entra em processo de freezing, desde mudança de sistema, alguns processos mais simples não, mas até contratação por exemplo, a gente recentemente entrou num freezing total.” (G15)

As falas dos G2, G12 e G15, demonstram um controle excessivo, burocrático e com demora nos retornos por parte das sedes das companhias em que atuam, sendo essas as principais tensões observadas para a dimensão em questão. Os EUA, país sede das



companhias, tem baixo nível de aceitação a distância de poder, obtendo 40 pontos (HOFSTEDÉ INSIGHTS, 2021).

Por outro lado, o Brasil, demonstra alto nível de aceitação a distâncias de poder. Mesmo que a distância de poder seja aceita por cidadãos brasileiros em geral, o controle pela matriz, tornou-se um problema, já que tal nível de controle pode estar relacionado as características brasileiras e medo da perda do controle, por parte da matriz. Considerando isso, tais tensões podem gerar a perda de capital humano, bem como a perda de novos negócios, dado que a autonomia na tomada de decisão, no Brasil, é limitada.

Voltando o olhar para as dimensões presentes na teoria dos valores humanos de Ronald Inglehart, segundo Kaasa (2021), existe uma correspondência, exposta no **quadro 1**, entre as Dimensões culturais de Hofstede (2011) e Inglehart (1997). O estabelecimento dessa correspondência de teorias, e os resultados obtidos referentes a Hofstede, nos permite associar também as dimensões culturais de Inglehart aos fatores de tensão categorizados neste trabalho.

Associados às dimensões Sobrevivência e Autoexpressão de Inglehart, podemos evidenciar os seguintes fatores de tensão vinculados às dimensões de Masculinidade *versus* Feminilidade e Aversão à Incerteza de Hofstede (2011), sendo eles o Controle pela Matriz; Aquisição de Outras Empresas; Dificuldades de Objetividade nos Relacionamentos; Mudança Organizacional; Imposição de Procedimentos pela Matriz; Falta de Flexibilidade e Dificuldades de Planejamento e Processos. Em relação a estas dimensões sugere-se, entre outras providências a serem tomadas, que as matrizes das subsidiárias busquem uma atenuação em sua assertividade junto às suas filiais brasileiras e uma maior flexibilidade no que diz respeito às funções de planejamento e processos na gestão.

Associados às dimensões Valores Tradicionais e Valores Seculares de Inglehart (1997), estão vinculados os fatores de tensão ligados às dimensões Coletivismo *versus* Individualismo e Distância de Poder de Hofstede (2011): Controle pela Matriz; Burocracia e Demora nas Respostas; Dificuldades de Comunicação e de Adaptação ao Mercado Local. Em relação a estas dimensões, sugere-se que as companhias busquem simplificar procedimentos burocráticos de controle junto às filiais brasileiras.

As dimensões Indulgência *versus* Restrição e Orientação de Longo ou Curto prazo de Hofstede não foram relacionadas por Kaasa (2021) às dimensões de Inglehart. Os autores do



presente artigo também não localizaram na literatura, conteúdo que vinculasse as teorias de Hofstede e Inglehart especificamente ligadas a estas duas dimensões.

## 5. Considerações Finais

Os excertos das entrevistas trazidos no capítulo anterior nos permitem afirmar que os objetivos desta pesquisa foram atingidos. Verificou-se a existência de diferenças culturais explicadas tanto pelas dimensões de Hofstede (2011), como pelas dimensões de Inglehart (1997). O sistema desenvolvido por Kaasa (2021), mesclando Hofstede e Inglehart, foi empregado na análise conjunta efetuada com base nestas duas teorias, sobre os depoimentos obtidos. Adjacentes às diferenças culturais observadas nas falas dos participantes, verificou-se também a existência de fatores de tensão, potenciais ou correntes, vinculadas às relações entre matrizes de multinacionais e suas subsidiárias no Brasil.

Como contribuição teórica deste estudo, agregam-se percepções sobre as diferenças culturais existentes no âmbito das empresas multinacionais, porém sob a ótica das subsidiárias, podendo estas estar localizadas em diversos países com uma variedade de culturas. Como contribuição prática este trabalho propõe posturas a serem assumidas tanto pelas sedes como pelas filiais das empresas multinacionais, visando que tais diferenças culturais, e conseqüentemente os fatores de tensão decorrentes disto, sejam amenizados.

Conhecidas as diferenças culturais e os fatores de tensão decorrentes relativos à gestão internacional entre matrizes e filiais, em estudos futuros sugere-se investigar como tais diferenças culturais podem vir a afetar o desempenho organizacional. Por fim, uma limitação observada durante a execução da pesquisa foi a restrição do tempo de empresa dos participantes, que foi estabelecida em no mínimo 3 e no máximo 5 anos. Entende-se como uma limitação porque, diante de um cenário de pandemia vivido entre 2020 e parte de 2022, parte dos colaboradores da companhia, que estão nas empresas há somente 2 anos e meio ou menos, passaram pelo menos a metade ou mais deste período trabalhando em um modelo de *home office*, o que pode vir a comprometer, as percepções e vínculo cultural destes profissionais junto às organizações em que atuam.

## Referências Bibliográficas



BHATT, P. Perceived National Culture and Behavioral Preference of Professionals Experiencing Corporate Culture - A Study of Emerging Country Multinationals. **Pacific Business Review International**, v. 11, n. 10, p. 99–108, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334428893\\_Perceived\\_National\\_Culture\\_and\\_Behavioural\\_Preference\\_of\\_professionals\\_experiencing\\_corporate\\_culture\\_-\\_a\\_study\\_of\\_Emerging\\_Country\\_Multinationals\\_Pacific\\_Business\\_Review\\_International\\_Vol\\_11\\_No\\_10](https://www.researchgate.net/publication/334428893_Perceived_National_Culture_and_Behavioural_Preference_of_professionals_experiencing_corporate_culture_-_a_study_of_Emerging_Country_Multinationals_Pacific_Business_Review_International_Vol_11_No_10). Acesso em: 12/06/2022.

BALOGUN, J.; FAHY, K.; VAARA, E. The Interplay Between HQ Legitimation and Subsidiary Legitimacy Judgments in HQ Relocation: A Social Psychological Approach. **Journal of International Business Studies**, v. 50, p. 223-249, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0122-8>. Acesso em: 12/06/2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa - Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

EVERETT, J. E.; STENING, B. W.; LONGTON, P. A. Some Evidence for an International Managerial Culture. **Journal of Management Studies**, v. 19, n. 2, p. 153-162, 1982. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00065.x>. Acesso em: 12/06/2022.

FERREIRA, M. P.; BELTRÃO, J. S.; ALMEIDA, M. R. Relações de Controle e Autonomia entre Multinacionais e Subsidiárias: Um Estudo de Caso de Multinacional Norte-Americana em Portugal. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 3, p. 20-37, 2013.

FLORES, J. G. **Análises de Datos Cualitativos: Aplicaciones a la Investigación Educativa**. 1 ed. Barcelona: PPU S.A, 1994.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate**. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1989.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and Performance of International Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/154831>. Acesso em: 12/06/2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFSTEDE G.; HOFSTEDE, G.J.; & MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações - Compreender a Nossa Programação Mental**. 1 ed. Lisboa: Sílabo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. 1 ed. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. The Business of International Business is Culture. **International Business Review**, v. 3, n. 1, p. 1-14, 1994.





\_\_\_\_\_ **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.** 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_ Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. Acesso em: 12/06/2022.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country Comparison.** Finland: 2021. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>. Acesso em: 12/06/2022.

INGLEHART, R., & BAKER, W. E. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. **American Sociological Review**, v. 65, n. 1, p. 19–51, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2657288>. Acesso em: 12/06/2022.

INGLEHART, R. **Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies.** 1 ed. New Jersey: Princeton University Press, 1997.

KAASA, A. Merging Hofstede, Schwartz, and Inglehart into a Single System. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 52, n. 4, p. 339-353, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00220221211011244>. Acesso em: 12/06/2022.

MANZINI, E. J. Entrevista Semiestruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. In: II Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2004, Bauru. **Anais: A pesquisa Qualitativa em Debate.** Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/2012/03/16/entevista-semi-estruturadaanalise-deobjetivos-e-de-roteiros/>. Acesso em: 12/06/2022.

MINAYO, M. C. **O Desafio do Conhecimento.** 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINBAEVA, D.; RABBIOSI, L.; STAHL, G. Not Walking the Talk? How Host Country Cultural Orientations May Buffer the Damage of Corporate Values' Misalignment in Multinational Corporations. **Journal of World Business**, v. 3, n. 5, p. 880-895, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.005>. Acesso em: 12/06/2022.

NG, W.; STUART, T. E. Acquired Employees versus Hired Employees: Retained or Turned Over? **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 5, p. 1025-1045, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.3361>. Acesso em: 12/06/2022.

PWC. **Fusões e Aquisições no Brasil - Dezembro 2020.** São Paulo: 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2020/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-dezembro-20.html>. Acesso em: 12/06/2022.

\_\_\_\_\_ **Fusões e Aquisições no Brasil – Março 2021.** São Paulo: 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2021/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-marco-21.html>. Acesso em: 12/06/2022.



QUEIROZ, R. CARVALHO, R. Q. Empresas Multinacionais e Inovação Tecnológica no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p.51-59, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392005000200005>. Acesso em: 12/06/2022.

SACCOL, A. Z. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. **Revista de Administração UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250–269, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555>. Acesso em: 12/06/2022.

TEIXEIRA, M.L.M. (2021) **Valores Culturais e Gestão Internacional**. Manuscrito Não Publicado.

TEIXEIRA, M.L.M. (Org.) **Valores Humanos e Gestão: Novas Perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Editora Senac, 2008.