

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

TRANSFERÊNCIA, DESENVOLVIMENTO E RECONHECIMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS DE
EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Felipe Mendes Borini

Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

SÃO PAULO

2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

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

FELIPE MENDES BORINI

**TRANSFERÊNCIA, DESENVOLVIMENTO E RECONHECIMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS DE
EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

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

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Leme
Fleury**

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Borini, Felipe Mendes

Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras / Felipe Mendes Borini.

– São Paulo, 2008.

180 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008

Bibliografia

1. Gestão por competências 2. Competência organizacional
3. Empresas multinacionais I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3225

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a professora Maria Tereza Leme Fleury pela orientação, ensino e parceria na pesquisa e em diversos artigos ao longo do doutorado. Sua dedicação à pesquisa e ao ensino, assim como, sua cuidadosa orientação, sem dúvida, servirão como uma valiosa referência para minha atuação acadêmica.

Agradeço aos professores Afonso Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Junior que em todos os momentos de meu doutorado concederam valiosos comentários e orientações, seja na pesquisa das empresas, em artigos e nas recomendações para a elaboração da tese.

Lembro do prof. Hoyos, que ainda no mestrado me orientou na análise de dados estatísticos e sempre ofereceu seu suporte.

Não posso deixar de lembrar todos os que trabalharam em conjunto para a coleta de dados em diversos momentos da pesquisa, salientando o excelente trabalho realizado pelos membros da Consultoria RI Junior/USP comandada por Edson Renel e todo suporte fornecido pela Regina. Sem essas pessoas a operacionalização da pesquisa seria impossível.

A FAPESP pelo suporte ao Projeto Temático de Gestão Empresarial para a Internacionalização de Empresas Brasileiras.

RESUMO

O presente estudo procurou compreender a transferência, o desenvolvimento e o reconhecimento das competências das subsidiárias. O objetivo principal foi entender o modelo de gestão da corporação, determinante para o fenômeno da transferência, desenvolvimento e reconhecimento das competências. O modelo proposto abordou a importância das diretrizes estratégicas da matriz na relação com as subsidiárias (autonomia, integração, orientação empreendedora), a gestão da subsidiária (iniciativa própria) e a gestão da relação da subsidiária com o ambiente externo (contexto competitivo e a rede externa). Serviu de base para a elaboração desses pressupostos a teoria da visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas; os modelos estratégicos das multinacionais em conjunto com a teoria evolucionária do papel das subsidiárias; e as teorias recentes acerca das multinacionais emergentes. Para testar os pressupostos foi conduzido um survey com as subsidiárias de multinacionais brasileiras. De 46 empresas multinacionais brasileiras identificadas, 29 aceitaram participar da pesquisa. Estas multinacionais tinham 93 subsidiárias para as quais foram enviados questionários, retornando a resposta de 66 subsidiárias. De modo geral os resultados mostram a importância das variáveis ambiente externo para a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências. Deve ser salientada a necessidade de iniciativas das subsidiárias para a criação de competências não-locais em contraposição às competências específicas e locais. Os resultados mostram também como diferentes modelos de gestão refletem na presença de diferentes tipos de competências nas subsidiárias. Conclui-se que a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências das subsidiárias figuram como um dos fatores essenciais para a competitividade das multinacionais brasileiras. Isso implica que as multinacionais brasileiras devem enxergar as subsidiárias como fonte de competências superado o fato da empresa ter nascido no país errado e exaltando os modelos da estratégia transnacional e metanacional como guias para os seus modelos de gestão.

ABSTRACT

The current study tried to understand the transference, the development and the recognition of the competences of the subsidiaries. The main objective was to understand the model of management of the corporation, important for the phenomenon of the transference, development and recognition of the competences. The related model approached the importance of the strategic lines of direction of the headquarters in the relation with the subsidiary (autonomy, integration, entrepreneurial orientation), the management of subsidiary (initiatives) and the management of the relation of the subsidiary with the external environment (competitive context and the business network). The dynamic theory of the resource based view was considered as base for the elaboration of these purposes; the strategic models of the multinationals together with the evolutionary theory of the role of the subsidiaries; and the recent theories concerning the emerging multinationals. In order to test the purposes, a survey was conducted with the subsidiaries of the Brazilian multinationals. Twenty nine out of forty six identified Brazilian multinational companies, accepted to participate in the survey. These multinational companies had 93 subsidiaries for which questionnaires were sent, and from which 66 were answered. In general, the results show an the importance of the variable external environment for the transference, development and recognition of competences. The necessity of initiatives of the subsidiaries for the creation of non-local competences in contraposition to the specific and local competences must be pointed out. The results also show how different models of management reflect in the presence of different types of competences in the subsidiaries. As a conclusion, the transference, development and recognition of competences of the subsidiaries appear as one of the essential factors for the competitiveness of the Brazilian multinationals. This implies that the Brazilian multinationals must see the subsidiaries as source of competences considering the fact of the company has been born in the wrong country and emphasizing the models of the transnational and metanational strategy as guides for its models of management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa.....	5
1.2 Estrutura da Tese	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Competências Organizacionais nas Corporações Multinacionais	10
2.1.1 Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas	10
2.1.2 Os Diferentes Tipos de Competências Organizacionais nas Multinacionais	13
2.2 A Importância das Competências Organizacionais para as Multinacionais Emergentes.....	20
2.2.1 As Multinacionais Emergentes.....	20
2.2.2 O Desafio Estratégico das Multinacionais Emergentes	21
2.2.3 As Fontes de Vantagem Competitiva das Multinacionais Emergentes.....	24
2.2.4 O Paradigma do País de Origem das Multinacionais Emergentes	29
2.2.5 Considerações sobre as Multinacionais Emergentes.....	33
2.3 Gestão Estratégica de Empresas Multinacionais	34
2.3.1 A Estratégia das Multinacionais.....	34
2.3.1.1 Estratégia Global vs. Multidoméstica	34
2.3.1.2 A Configuração Estrutural dos Modelos Estratégicos Multidoméstico e Global	36
2.3.1.3 Estratégia Transnacional e a Estrutura de Rede Diferenciada	39
2.3.1.4 Estratégia Metanacional	43
2.3.2 Considerações Finais do Capítulo	47
3. PRESSUPOSTOS.....	50
3.1 Autonomia.....	50
3.2 Integração	52
3.3 Orientação Empreendedora	55
3.4 Iniciativa.....	58
3.5 Redes Externas	61
3.6 Contexto Competitivo	64
3.7 Considerações Finais do Capítulo	70
4. METODOLOGIA	73
4.1 Tipo de Pesquisa.....	73
4.2 Seleção da amostra	73
4.3 Coleta de dados	76

4.4 Perfil das Empresas Pesquisadas.....	78
4.5 Construção das Variáveis de Pesquisa	80
4.5.1 Variáveis Dependentes	80
4.5.2 Variáveis Independentes	81
4.5.3 Variáveis de Controle.....	82
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	85
5.1 Análise Descritiva dos Resultados	85
5.1.1 Análise das Variáveis do Modelo de Gestão.....	85
5.1.1.1 Autonomia.....	85
5.1.1.2 Integração	86
5.1.1.3 Orientação Empreendedora	87
5.1.1.4 Iniciativas	88
5.1.1.5 Contexto Competitivo	89
5.1.1.6 Redes Externas	90
5.1.1.7. Síntese da Análise Descritiva do Modelo de Gestão das Subsidiárias.....	91
5.1.2 Análise das Variáveis de Competências.....	93
5.1.2.1 Competências Transferidas da Matriz para as Subsidiárias	93
5.1.2.2 Competências Distintivas Desenvolvidas nas Subsidiárias	96
5.1.2.3 Competências Transferidas das Subsidiárias para a Matriz	99
5.1.3 Síntese da Análise Descritiva das Competências das Subsidiárias Brasileiras no Exterior.....	101
5.2 Análise de Correlações.....	103
5.2.1 Análise da Correlação entre as Variáveis do Modelo de Gestão	103
5.2.2 Análise da Correlação entre as Variáveis de Competências e do Modelo de Gestão	105
5.3 Análise de Regressão Múltipla.....	108
5.3.1 Transferência de Competências	109
5.3.2 Desenvolvimento de Competências Distintivas	113
5.3.3 Reconhecimento de Competências.....	118
5.3.4 Discussão sobre a Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências	122
5.4 Análise de Clusters.....	125
5.4.1 Discussão dos Resultados da Análise de <i>Clusters</i>	127
5.5 Análise Discriminante	129
5.5.1 Discussão dos Resultados da Análise Discriminante	133
6. CONCLUSÃO	136
6.1 Conclusão	136
6.2 Contribuições do Estudo	144
6.3 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas.....	146
Referencial Bibliográfico	149

Anexo I Carta para empresas.....	162
Anexo II Questionário.....	163
Anexo III. Teste t.....	166
Anexo IV. Teste de Normalidade.....	172
Anexo V. Modelos de Regressão.....	173
Anexo VI. Análise de Cluster	176
Anexo VII Análise Discriminante.....	178

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1.1 Perspectivas do Gerenciamento das Subsidiárias.....	02
Figura 2.1 Tipos de Competências das Multinacionais.....	16
Figura 2.2. Transferência de Competências nas Multinacionais.....	19
Figura 2.3: Comparativo entre os Modelos de Atuação Estratégica Multidoméstico e Global.....	35
Figura 2.4 Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Multidoméstico.....	37
Figura 2.5 Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Global.....	38
Figura 2.6. Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Transnacional.	40
Figura 2.7. Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Metanacional.....	45
Figura 2.8. Estratégias de Multinacionais e os Elementos Estruturais Enfatizados em cada Configuração.	49
Figura 3.1. Modelo de Gestão para Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências.....	72
Figura 4.1. Distribuição das MNBRs da amostra na cadeia produtiva (em números absolutos).....	78
Quadro 5.1. Quadro Resumo das Variáveis do Modelo de Gestão.....	92
Quadro 5.2 Síntese dos Pressupostos sobre Transferência de Competências.....	112
Quadro 5.3. Síntese dos Pressupostos sobre o Desenvolvimento de Competências Distintivas.	117
Quadro 5.4. Síntese dos Pressupostos sobre o Reconhecimento de Competências.....	121
Figura 6.1. Modelo de gestão para a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências em multinacionais brasileiras.	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 4. 1 As Multinacionais Brasileiras.....	74
Tabela 4. 2 As MNBRs da amostra.....	75
Tabela 5.1: Autonomia das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro.....	85
Tabela 5.2: Integração das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro com a Matriz.....	87
Tabela 5.3: Orientação Empreendedora das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro	87
Tabela 5.4. Iniciativas das Subsidiárias Estrangeiras.....	88
Tabela 5.5: Avaliação do Contexto Competitivo das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro.....	90
Tabela 5.6: Integração com a Rede Externa das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro.....	91
Tabela 5.7: Transferência de Competências da Matriz para as Subsidiárias.....	94
Tabela 5.8: Competências desenvolvidas nas subsidiárias.....	97
Tabela 5.9: Reconhecimento das Competências.....	99
Tabela 5.10 Correlação das Variáveis do Modelo de Gestão.....	103
Tabela 5.112 Correlação entre Variáveis de Competências e Modelo de Gestão.....	105
Tabela 5.12 Modelos de Regressão para Transferência de Competências.....	110
Tabela 5.13 Modelos de Regressão para Desenvolvimento de Competências Distintivas....	114
Tabela 5.14 Modelos de Regressão para Reconhecimento de Competências.....	119
Tabela 5.15 Clusters.....	125
Tabela 5.16. Tipos de Competências das Subsidiárias Brasileiras no Exterior.....	128
Tabela 5.17 Funções Discriminantes.....	129
Tabela 5.18 Descritiva das variáveis de cada cluster.....	130
Tabela 6.1. Modelos de gestão para os tipos de competências das subsidiárias.....	141

1. INTRODUÇÃO

Steve Werner (2002) escreveu um artigo no *Journal of Management* no qual faz uma revisão dos temas abordados sobre *international management* nos vinte principais *journals* da área de Administração. Neste artigo, o autor propõe que as pesquisas em *international management* podem ser subdivididas em três categorias: estudos acerca da administração das empresas multinacionais, estudos comparativos acerca da administração em diferentes culturas e nações, e estudos que observam a administração de empresas fora da América do Norte.

A presente tese aborda a primeira das três categorias: a administração das empresas multinacionais. Entretanto, de acordo com os conselhos de Eco (2001), uma tese não deve ter como anseio “abraçar o mundo”. A delimitação cuidadosa do tema, em lugar de uma escolha muito ampla, permite uma análise mais direcionada e aprofundada.

A administração das empresas multinacionais é um tema muito amplo. No artigo de Werner (2002) é afirmado que dentro da temática da administração das empresas multinacionais são encontradas doze categorias de estudos a respeito da gestão das empresas multinacionais. Uma dessas categorias é a gestão da relação entre matriz e subsidiárias estrangeiras em corporações multinacionais, linha de pesquisa que esta tese pretende abordar.

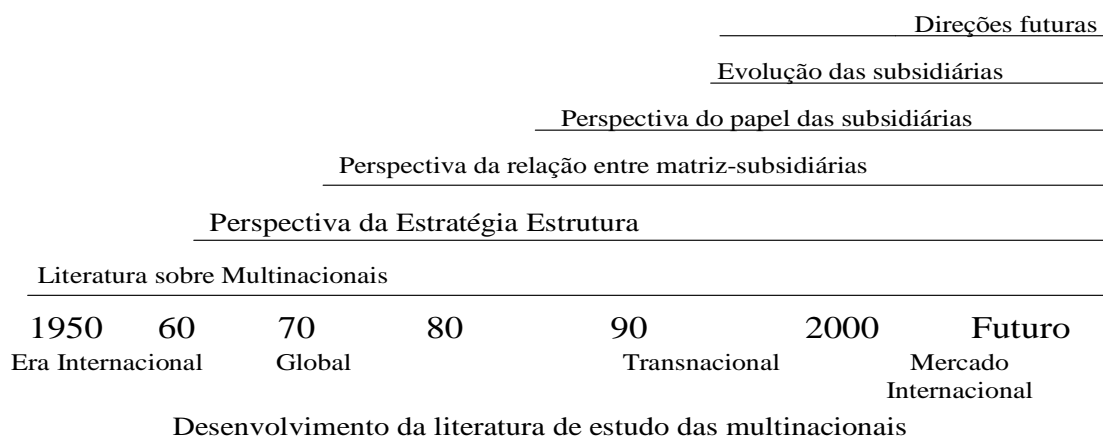
Novamente, a gestão da relação entre matriz e subsidiária seria um tema amplo e pouco delimitado, e poderia não se esgotar neste trabalho, dada amplitude das questões relativas à administração de uma empresa. Logo, uma vertente de análise foi selecionada como objeto de estudo: a gestão das subsidiárias. Trata-se de uma das subcategorias apresentadas por Werner (2002) dentro da temática da relação entre matriz e subsidiárias¹.

Werner (2002) mostra que a temática da gestão das subsidiárias é a mais estudada dentro da categoria de estudos da relação entre matriz e subsidiárias. Entretanto, conforme Birkinshaw (2001) a linha de pesquisa sobre o papel das subsidiárias sofreu mudanças e o foco de estudo deixou de ser o papel das subsidiárias, tal como nas tipologias tradicionais (D'CRUZ, 1986; BARTLETT, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; JARILLO; MARTINEZ, 1990; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991; ROTH. MORRISON, 1992; TAGGART, 1997). A

¹ As outras duas seriam *performance* das subsidiárias e controle da matriz sobre as subsidiárias

Figura 1.1, abaixo, mostra a evolução do modo de gerenciamento das subsidiárias ao longo das últimas décadas.

Figura 1.1 Perspectivas do Gerenciamento das Subsidiárias



Fonte: Paterson e Brock (2002).

Dentro da linha da evolução do papel das subsidiárias e das direções futuras apresentadas na Figura 1, o foco de pesquisa passa a ser a gestão das funções estratégicas das subsidiárias e suas relações com a rede corporativa e com a rede de negócios externa. Quatro correntes de pesquisa direcionam os estudos atuais sobre gestão das subsidiárias (BIRKINSHAW, 2001).

A primeira corrente de pesquisa ressalta a importância dos centros de excelência (FROST; BIRKINSHAW; EISGN, 2001; MOORE, 2001) que traz uma ótica mais específica dos papéis das subsidiárias. Deixa de analisar o papel da subsidiária como um todo e procura entender o papel de algumas funções estratégicas das subsidiárias, tal como a função de P&D (BIRKINSHAW; NOBEL, 1998) ou de produção (FERDOWS, 1997).

A segunda corrente de pesquisa trata da evolução do papel das subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). A ideia central é que o papel exercido pelas subsidiárias, ou, mais

recentemente, por algumas funções das subsidiárias, é consequência tanto das decisões da matriz como decorrente do esforço estratégico da própria subsidiária: as iniciativas das subsidiárias (BIRKINSHAW, 1997). A combinação das duas perspectivas² permite que se compreenda melhor o papel das funções das subsidiárias.

A terceira corrente de pesquisa foca a administração da rede interna da multinacional (BJORKMAN; FORSGREN, 2000) e inserção desta na rede externa (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002) como determinantes para o desenvolvimento de diferentes funções estratégicas dentro de uma subsidiária. De um lado, investiga a influência das redes de negócio (Andersson e Forsgren, 2000) e do contexto competitivo (PORTER, 1990, 1998); de outro, analisa a importância da rede interna e as questões inerentes a sua administração (autonomia, integração, controle, orientação empreendedora) como instrumentos de transferência de conhecimento e capacidades entre as subsidiárias (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001; SZULANSKI, 1999; 1996; SIMONIN, 1999; BJORKMAN; BARNER-RASMUSSEN, LI, 2004) e criação de valor por meio da competição interna (MONTEIRO; ARVIDSON; BIRKINSHAW, 2008).

Por fim, a quarta corrente de estudos foca a relação entre matriz e subsidiárias. Os estudos investigam especificamente o reconhecimento da subsidiária³, que é o *gap* entre aquilo que a subsidiárias concebem como sua importância estratégica e a resposta auferida pela matriz (TAGGART, 1997), assim como, também, é medida pelo o quanto a matriz utiliza das capacidades das subsidiárias para constituir sua vantagem competitiva global.

Em síntese, os estudos recentes sobre gestão de subsidiárias procuram compreender os mecanismos de desenvolvimento, transferência e reconhecimento corporativo das funções estratégicas de subsidiárias pela matriz, levando em conta a importância das diretrizes estratégicas tanto da matriz (autonomia, integração, orientação empreendedora) quanto da

² A perspectiva da matriz envolve questões peculiares ao gerenciamento da autonomia concedida às subsidiárias, do controle formal exercido pela matriz e do compartilhamento de valores entre as unidades. Prevalece a visão da matriz em detrimento da subsidiária, que estaria sob a vontade estratégica da matriz. A perspectiva de análise com a visão da própria subsidiária foca o ambiente interno da subsidiária como forma de construir iniciativas que possam modificar o *status* estratégico da subsidiária dentro da rede corporativa.

³ O reconhecimento da subsidiária pode ser medido pelo quanto a corporação reconhece as competências organizacionais das subsidiárias como estratégicas e as utiliza no resto do mundo. Em outras palavras, o reconhecimento da subsidiária está intimamente relacionado com a transferência reversa de competências, ou seja, com a transferência de competências organizacionais das subsidiárias para a matriz.

subsidiária (iniciativa própria), em comunhão com a influência exercida pelo contexto competitivo e as rede externa e interna.

Portanto, apesar de haver alguma compreensão sobre os fatores determinantes do desenvolvimento, transferência e reconhecimento das competências nas subsidiárias, existe um vasto campo a ser explorado (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; HOLM; PERDERSEN, 2000; ANDERSSON; FORSGREN, 2000). Os conceitos estão em evolução e não completamente definidos e entendidos (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002; HOLM; PERDERSEN, 2000; RUGMAN; VERBEKE, 2001; MOORE, 2001). Além disso, quase a totalidade dos estudos enfoca as subsidiárias de multinacionais tradicionais⁴, deixando uma lacuna a ser explorada: o desenvolvimento, transferência e reconhecimento das competências de subsidiárias das multinacionais emergentes⁵, tais como as subsidiárias de multinacionais brasileiras.

Assim, o presente estudo procura entender como ocorre o desenvolvimento, transferência e reconhecimento corporativo das funções estratégicas de subsidiárias. Para tanto, pautada pelas vertentes de estudos atuais em gestão de subsidiárias, mencionadas acima, esta pesquisa investiga:

1. Como o modelo de gestão da relação entre matriz e subsidiárias (autonomia, integração e orientação empreendedora) influencia o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências em subsidiárias no estrangeiro.
2. Como o modelo de gestão da subsidiária (iniciativas próprias) influencia o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências em subsidiárias no estrangeiro.

⁴ Neste estudo, as *multinacionais tradicionais*, são as multinacionais mais antigas, caracterizadas em geral pelas multinacionais oriundas de países desenvolvidos dos continentes norte-americano e europeu, além das provenientes do Japão.

⁵ *Multinacionais emergentes* são as multinacionais de recente internacionalização, em especial as multinacionais originárias do Pacífico Sul Asiático e as do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

3. Como o modelo de gestão da inserção das subsidiárias em contextos competitivos e redes de negócios no estrangeiro influencia o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências em subsidiárias no estrangeiro.

Sendo o foco de análise as funções organizacionais e não a subsidiária como um todo, o estudo procura analisar as funções das subsidiárias que agregam valor à empresa. Para tanto, o estudo apresenta como centro da discussão o conceito de competência organizacional (FLEURY, FLEURY, 2004). A lógica é que as funções que agregam valor para à multinacional são aquelas que conseguem mobilizar recursos e capacidades (MILLS, *et al.* 2002) em prol do desenvolvimento de uma atividade funcional rara e difícil de imitar (BARNEY, 1991).

Ter uma competência organizacional não necessariamente significa ter uma competência essencial da corporação multinacional. Partilhando-se da lógica de Prahalad e Hamel (1990) e Birkinshaw (2001), considera-se que a competência essencial da multinacional é decorrente do conjunto de diversas competências organizacionais espalhadas pelo mundo que, quando coordenadas e usadas em conjunto (MILLS, *et al.* 2002) garantem uma vantagem competitiva sustentável à multinacional. Portanto, o foco de análise desta tese são as competências organizacionais (competências de *marketing*, vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, e recursos humanos) que, coordenadas em conjunto, podem constituir uma competência essencial.

Assim sendo, este estudo analisa como as diretrizes estratégicas da matriz, as iniciativas das subsidiárias e a relação com o ambiente externo influenciam o desenvolvimento de competências nas subsidiárias e a transferência de competências da matriz para as subsidiárias e das subsidiárias para a matriz.

1.1 Justificativa

Na perspectiva da *resource based view* (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 2001) e de acordo com o conceito estratégico de corporação multinacional com uma estrutura de rede diferenciada de subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; NOHRIA; GHOSHAL, 1997), as competências de uma empresa multinacional podem ser desenvolvidas tanto na

matriz como nas subsidiárias. A vantagem competitiva da corporação multinacional deixa de provir somente da matriz, podendo ser resultante da articulação e mobilização de competências desenvolvidas nas subsidiárias (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1997; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Isso representa uma evolução dos modelos estratégicos de empresas multinacionais que pressupõe a vantagem competitiva das multinacionais como resultado de fatores tradicionais de vantagem competitiva e comparativa na matriz (PORTER, 1986; DUNNING, 1993; JOHANSON; VALHENE, 1977), de vantagem comparativa nas subsidiárias estrangeiras (CAVES, 1972; VERNON, 1966; DUNNING, 1993), mas, sobretudo, de vantagens competitivas criadas com base nas competências das subsidiárias estrangeiras (RUGMAN; VERBEKE, 2001; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

Assim, compreender os fatores determinantes do desenvolvimento e transferência das competências é importante para otimizar o aproveitamento das competências criadas na matriz, mas, principalmente, para utilizar as competências desenvolvidas nas subsidiárias.

A competição na arena global para as *multinacionais emergentes* tende a ser muito mais difícil do que para as multinacionais tradicionais. Além de apresentarem um atraso em relação à exploração de mercado, as *multinacionais emergentes*, para sobreviver na arena global, precisam fugir da armadilha da produção de baixo custo e *commodities*, estratégias típicas das grandes empresas dos países emergentes (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Na competição frente a frente com os grandes *players* do mercado global, as multinacionais emergentes necessitam subir na curva de valor competindo com produtos de maior importância e agregando oriundos de novas tecnologias; ou precisam quebrar as regras do jogo, isto é, inovar incrementalmente em nichos de mercado ou radicalmente em mercados maduros; ou ainda, ter alta flexibilidade, alinhada a empreendimentos ousados (inovadores), para conseguir sobreviver em mercados turbulentos e fortemente competitivos (SHANKAR; CARPENTER, KRISHNAMURTHI, 1998; BARTLETT; GHOSHAL, 2000; SULL; ESCOBARI, 2004; KIM; MAUBORGNE, 2004).

Para tanto, as *multinacionais emergentes* precisam desenvolver competências na matriz e, também, nas subsidiárias estrangeiras, pois as subsidiárias das *emergentes* competem nos mesmos mercados de origem das *tradicionais*, ou ao menos nos locais em que estão

subsidiárias de *tradicionais*; ainda, em virtude da presença em algum mercado ainda não explorado pelas multinacionais tradicionais, as multinacionais emergentes podem criar competências capazes de moldar o futuro global do setor (MATHEWS, 2006; BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

Portanto, para compreender a competitividade das *multinacionais emergentes* é essencial compreender os fatores gerenciais que fomentam o desenvolvimento e transferência de competências em suas subsidiárias. Disso resulta a escolha da temática de compreensão dos fatores gerenciais que determinam a criação e transferência de competências, assim como a razão de estudar as subsidiárias de multinacionais brasileiras como representantes de multinacionais oriundas de países emergentes.

1.2 Estrutura da Tese

A tese está estruturada em seis partes, que se iniciam com esta Introdução. A parte 2, da revisão teórica compreende três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o conceito de competências organizacionais e sua ponte para as competências organizacionais em empresas multinacionais, que resulta em tipos distintos de competências em uma mesma corporação. O capítulo dois da segunda parte defende a importância do desenvolvimento e transferência de competências para as *multinacionais emergentes*. O terceiro capítulo discute sobre os modelos estratégicos de empresas multinacionais para operacionalizar o desenvolvimento e transferência de competências.

A parte 3 da tese é dedicada à construção dos pressupostos que testam a importância do modelo de gestão da multinacional na transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências. Os pressupostos articulam a questão da autonomia, integração e orientação empreendedora da relação entre matriz e subsidiárias; a iniciativa das subsidiárias; e a inserção das subsidiárias nas redes de negócio no estrangeiro e no contexto competitivo do país em que as subsidiárias estão localizadas.

A parte 4 é dedicada à metodologia da pesquisa, uma *survey* realizada com as multinacionais brasileiras e suas subsidiárias, e, ainda, descreve a amostra das *multinacionais emergentes* brasileiras estudadas.

A parte 5 apresenta e discute os resultados como meio de validar as pressupostos levantados na tese. Inicia com uma análise descritiva, seguida por uma análise de correlações e de regressão, para testar as hipóteses. Finaliza com uma análise de *cluster* e discriminante, com o objetivo de identificar os modelos de gestão das subsidiárias com diferentes tipos de competências.

Por fim, a última parte expõe as considerações finais, em que são apresentadas as contribuições do estudo, bem como as limitações do estudo e propostas para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Capítulo 2 revisa os temas que sustentam o pensamento desenvolvido na tese: as competências organizacionais, a importância das competências organizacionais para as subsidiárias de multinacionais emergentes e as estratégias de empresas multinacionais.

A seção 2.1 trata das competências organizacionais. O foco de análise é o fundamento das competências organizacionais e das capacidades dinâmicas, assim como sua relação com a estratégia organizacional e sua especificidade no caso das empresas multinacionais, que acarretam em diferentes tipos de competências na corporação multinacional (competência não-local, competência local, competência específica).

A seção seguinte discute sobre os paradigmas das fontes de vantagem competitiva e da origem das multinacionais emergentes, com o objetivo de ressaltar a relevância do desenvolvimento e transferência de competências para as *multinacionais emergentes*.

Quanto às estratégias das multinacionais, são discutidos os modelos multidoméstico, global, transnacional e metanacional que propiciam a formação de diferentes tipos de competências na multinacional.

2.1 Competências Organizacionais nas Corporações Multinacionais

A competitividade das multinacionais depende do desenvolvimento de competências organizacionais que possam ser criadas e transferidas ao redor do mundo (Bartlett; GHOSHAL, 1992; NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Para o entendimento do desenvolvimento das competências e de sua transferência, é necessária a compreensão do conceito de competências e capacidades dinâmicas, bem como dos diferentes tipos de competências das empresas multinacionais.

2.1.1 Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas

Na ótica da teoria baseada em recursos (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991) toda empresa deve ser considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis. Tais recursos se transformam em capacidades organizacionais quando articulados para a realização de alguma função organizacional (BARNEY, 1991; MILLS *et al.* 2002). A capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais. Assim, não adianta uma empresa ter empregados talentosos e tecnologia de ponta, se esses recursos não são coordenados e gerenciados para a maximização da *performance* organizacional.

Embora presentes em empresas concorrentes, recursos e capacidades não são iguais, pela simples razão de que cada empresa atua como um organismo diferenciado, circunstanciado de diferentes variações do contexto competitivo (CHANDLER, 1962; LAWRENCE; LORSCH, 1967, KATZ; KAHN, 1970) e seguindo diferentes trajetórias históricas (PRIEM; BUTLER, 2001; BARNEY, 2001). Os recursos e capacidades são desenvolvidos por processos ambíguos e inseridos em diferentes contextos sociais (PRIEM; BUTLER, 2001).

A diferente trajetória percorrida por cada empresa resulta em diferentes recursos e capacidades e explica como algumas empresas conseguem desenvolver certas estratégias superiores as de outras empresas pertencentes ao mesmo ramo, com os mesmos clientes e com semelhantes ofertas de bens e serviços. Algumas empresas, em razão da trajetória histórica do desenvolvimento de seus recursos e capacidades, são capazes de gerar maior valor agregado aos seus *stakeholders*; conseqüentemente, são empresas com uma superioridade em relação às

demais concorrentes, denominada de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990; 2005; BARNEY, 2001).

Barney (1991) explica que a vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades raras, difíceis de imitação, não substituíveis e versáteis (úteis para o negócio da organização). A empresa tem uma competência organizacional quando constrói um conjunto articulado de recursos e capacidades (MILLS et al. 2002) que agregam valor à estratégia empresarial em virtude da raridade e da não imitação. O conjunto das competências organizacionais alinhado à estratégia empresarial constituem a competência central da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2004), ou seja, o grande diferencial competitivo da empresa.

Condição primordial para a existência do conceito de *competência essencial* é a ligação entre estratégia e competências organizacionais, sejam elas de marketing, recursos humanos, produção, etc. (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2004). Quando a competência organizacional não está alinhada aos objetivos organizacionais, ela deixa de ser essencial e geradora de vantagens competitivas, pois a competência é um conjunto de recursos e capacidades que, coordenados, formam a linha mestre da estratégia empresarial (MILLS et al. 2002).

A competência não é um simples recurso, ou uma certa capacidade, mas o conjunto de vários recursos e capacidades que, quando coordenados e direcionados para um objetivo estratégico central da organização, funcionam como uma competência organizacional de alguma área organizacional. Em conjunto com as competências de outras áreas podem constituir uma competência essencial da empresa, desde que respeitada a regra da criação de valor, não imitação e raridade.

Assim, o conceito de competência não é algo estático (FLEURY; FLEURY, 2004), pois em razão das mudanças do ambiente competitivo, das ações dos concorrentes, parceiros e clientes os objetivos estratégicos da empresa precisam ser alterados e, conseqüentemente, as competências organizacionais. Isso quer dizer que, dependendo do contexto competitivo e da sua turbulência (SULL; ESCOBARI, 2004; EISENHARDT; MARTIN, 2002; EISENHARDT; SULL, 2002), as competências têm que ser reinventadas e alteradas (PRAHALAD; HAMEL, 1990) para manter o princípio da raridade, não imitação,

versatilidade e geração de valor. Caso a empresa não altere suas competências, os concorrentes podem desenvolver as mesmas competências (EISENHARDT; SULL, 2002, PRIEM; BUTLER, 2001; BARNEY, 2001) e, até mesmo, tornar obsoleta a vantagem competitiva.

Portanto, as capacidades organizacionais, alicerces das competências, precisam ser dinâmicas para a adaptação exigida pelo contexto competitivo. As empresas precisam desenvolver capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2002) que garantam sua adaptação ao ambiente competitivo e, ao mesmo tempo, transformem as competências centrais, mantendo-as criadoras de valor, raras e difíceis de imitar.

Um exemplo hipotético pode ajudar a entender o conceito de capacidades dinâmicas e competências. Em geral, atribui-se a um simples recurso ou capacidade o conceito de competência, como a marca da empresa, por exemplo. Entretanto, a competência organizacional não é simplesmente a marca. A marca é um recurso da empresa que os consumidores e concorrentes enxergam como um diferencial, mas o que garante a marca forte e respeitada no mercado é a coordenação conjunta de diversos recursos e capacidades de *marketing*, tais como garantir, um produto de qualidade, uma comunicação dirigida, atendimento adequado, entrega no prazo estipulado, entre outras coisas.

Desse modo, a competência organizacional é a competência de marketing resultante da articulação e mobilização de diferentes capacidades e recursos organizacionais, que em conjunto criam valor para o consumidor e posicionam a empresa pouco à frente dos demais concorrentes (raridade). Entretanto, a dificuldade de imitação decorre da constante transformação das capacidades de marketing e não necessariamente da marca. Em outras palavras, a manutenção da competência de marketing, ou seja, sua não imitação, deve-se às capacidades dinâmicas, que sustentam a competência de marketing.

A articulação da competência de marketing com as outras competências organizacionais, como, por exemplo, a competência de finanças, recursos humanos, etc., permite a construção da competência essencial da empresa, que pode ser, entre outras, o baixo custo, a flexibilidade operacional, ou ainda a capilaridade de atendimento.

Empresas do mesmo ramo podem ter a mesma competência essencial constituída pelas mesmas competências organizacionais de marketing, recursos humanos e finanças (PRIEM; BUTLER, 2001). Entretanto, as capacidades que formam cada uma das competências organizacionais se diferenciam pelas razões históricas, culturais e competitivas (BARNEY, 2001).

Assim, as competências organizacionais dependem das capacidades para sua existência, mas as capacidades precisam ser dinâmicas para garantir a competitividade da empresa diante das mudanças.

O pressuposto teórico da visão baseada em recursos é o mesmo para as empresas nacionais e multinacionais, porém, além da capacidade dinâmica para a renovação da competência organizacional, as multinacionais contam com um artifício extra em relação as empresas nacionais: a possibilidade de transferir competências organizacionais entre suas empresas de diferentes países, o que, conseqüentemente, gera diferentes tipos de competências nas organizações multinacionais.

2.1.2 Os Diferentes Tipos de Competências Organizacionais nas Multinacionais

Nas empresas multinacionais as competências organizacionais podem se distinguir por sua capacidade de serem transferidas entre as empresas da corporação. Assim, nas multinacionais podem existir três tipos de competências: as competências locais, as competências não-locais e as competências específicas (RUGMAN; VERBEKE, 2001, MOORE, 2001).

O entendimento dos diferentes tipos de competências nas multinacionais decorre dos conceitos-chave da teoria econômica sobre internacionalização de empresa, em especial a Teoria OLI ou Paradigma Eclético (DUNNING 1980,1988,1993). As vantagens das multinacionais decorrem de vantagens de propriedade (Ownership), vantagens de localização em determinado país (Location) e vantagem de internalização das atividades sem necessitar pagar os custos de intermediários e os riscos de perda da exclusividade (Internalization)

Numa extensão do modelo de Dunning (1993), Rugman e Verbeke (2001) mostram como as competências organizacionais desenvolvidas em diferentes partes da multinacional podem ser classificadas quanto ao seu local de criação *versus* sua capacidade de transferência.

As competências não-locais são aquelas provenientes das vantagens de propriedade da firma (DUNNING, 1993); em outras palavras, são competências criadas e desenvolvidas na matriz e transferidas para outras filiais do mundo. A competência desenvolvida no processo de montagem de automóveis da matriz de uma grande montadora, por exemplo, quando é capaz de ser reaplicada em alguma filial pode ser caracterizada como uma competência não-local.

O inverso também pode ocorrer, ou seja, uma competência criada e desenvolvida na subsidiária sendo transferida para outras subsidiárias da multinacional, ou até mesmo para a matriz da multinacional. Seria o caso, por exemplo, de uma subsidiária localizada num ambiente altamente competitivo, que consegue desenvolver uma competência de prospecção de clientes superior às já existentes nas demais empresas da multinacional e, além disso, consegue transferir essas competências às outras filiais, que poderão utilizar e aperfeiçoar a competência.

Portanto, a competência não-local pode ser criada tanto na matriz quanto na subsidiária e pode ser facilmente transferida entre as empresas da corporação multinacional. O detalhe da transferência é essencial para caracterizar a competência não-local, porque nem toda competência da multinacional pode ser transferida.

A própria matriz pode desenvolver alguma competência que não sirva para outras subsidiárias, por ser exclusiva do local de atuação (DUNNING, 1993). Uma competência na área de Recursos Humanos, por exemplo, o desenvolvimento gerencial do pessoal técnico, pode ser útil para a matriz que desenvolveu essa competência, no sentido de suprir uma grande deficiência técnico-profissional de seu país, mas pode ser inútil ou pouco aplicável à sua subsidiária localizada em um país com um quadro de mão-de-obra de excelente formação técnica. A diversidade de interesses estratégicos entre as unidades explica por que certa competência é útil somente para a unidade que a desenvolveu.

Portanto, a multinacional tem uma competência local quando a matriz ou subsidiárias desenvolvem competências de interesse estritamente local e não global.

Finalmente, pode acontecer de uma filial ou a matriz desenvolverem competências que seriam de grande utilidade para todas as unidades da rede corporativa, mas em razão das

especificidades dessa competência, sua transferência se torna inviável, ou seja, não ocorre a internalização das competências. Estas são chamadas de competências específicas das subsidiárias (BIRKINSHAW; MOORE, 1998; RUGMAN; VEBEKE, 2001).

Os recursos e capacidades tangíveis e intangíveis envolvidos na formação da competência, impedem a transferência desta, pois tais recursos e capacidades somente estão disponíveis em determinado local. A competência específica provém do conhecimento tácito, além de ser dependente do contexto específico de atuação (ANDERSSON; FORSGREN, 2000) e da trajetória passada da empresa (REZENDE, 2003B; HAKANSSON; WALUSZEWSKI, 2002) o que a torna difícil de ser imitada e transferida. É o caso, por exemplo, de uma subsidiária que desenvolve uma competência operacional em que a competência distintiva é uma ferramenta gerencial capaz de solucionar problemas de pedidos de clientes. A competência faz grande sucesso na subsidiária. Todas as demais subsidiárias da multinacional teriam interesse em usar a ferramenta, pois o problema é universal. Logo, a competência tem caráter global, tal como a competência não-local. Entretanto, é uma competência específica porque sua transferência para qualquer outra unidade é impossível, já que depende de uma estreita parceria de negócios com outras empresas e instituições que não atuam nos demais países em que a multinacional tem subsidiárias, nem no país da matriz (BORINI, LACERDA, 2005).

Outro exemplo de Holm e Perderson (2000) comparando as competências não-locais com as competências específicas ajuda a esclarecer o conceito.

Os autores, estudando uma multinacional de origem suíça apresentam a transferência de certa competência de uma subsidiária sueca para uma unidade brasileira. A subsidiária sueca após anos de trabalho com o fornecedor local no desenvolvimento de suas competências, chegou a uma competência única e diferencial, que, após intensa negociação e apreciação do nível corporativo, garantiu o *status* de centro de excelência à área organizacional de produção. Em virtude dessa condição, a subsidiária deveria transferir suas competências para a subsidiária brasileira. Tal fato somente foi conseguido em virtude do significativo processo de socialização entre as subsidiárias e da capacidade da subsidiária brasileira de trabalhar alinhada à subsidiária sueca. Nesse caso temos o processo de desenvolvimento de uma competência não-local, pois esta pode ser transferida.

Por outro lado, o relato de um diretor da área de P&D de uma subsidiária dinamarquesa, de uma multinacional francesa, mostra que nem sempre as competências desenvolvidas nas subsidiárias podem ser transferidas. Muitas vezes a subsidiária dinamarquesa tinha soluções para os problemas enfrentados por outras subsidiárias e era chamada para fornecer uma solução. Embora o problema pudesse ser sanado, a subsidiária verificava que apenas uma solução paliativa era transferida. Isso quer dizer que, se surgissem outros problemas nas subsidiárias estrangeiras já atendidas pela subsidiária dinamarquesa, essas precisariam novamente da consultoria, porque o que foi transferido foi uma solução e não a competência de como resolver os problemas. Eis uma competência específica: útil globalmente, mas difícil de ser transferida.

Competências específicas criadas nas subsidiárias ou na matriz têm potencial de uso mundial, mas são competências de difícil transferência. Assim, a competência específica da subsidiária somente pode ser transferida na rede e aproveitada pelas outras empresas da corporação multinacional quando está incluída no produto ou serviço final (RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Portanto, o aspecto transferência é essencial para distinguir a competência específica da não-local, ambas com potencial de uso mundial, mas somente a segunda é passível de ser transferida, enquanto o escopo de aplicação da competência distingue a competência local da competência não-local, assim como da competência específica. A figura abaixo apresenta os três tipos de competências.

Figura 2.1 Tipos de Competências das Multinacionais

Características	Competências		
	local	não-local	específica
Escopo de aplicação	local	mundial	mundial
Capacidade de transferência	baixo	alto	baixo

Fonte: autor, com base em Rugman e Verbeke (2001) e Holm e Pedersen (2000).

Assim, dois aspectos são essenciais na discussão das competências nas multinacionais: o escopo da competência (local ou mundial) e sua transferência (fácil ou difícil). Esses dois aspectos explicam a diferente dinâmica de criação de vantagem competitiva de uma multinacional, quando comparada com uma empresa nacional. As corporações multinacionais têm maiores possibilidades de estabelecer vantagens competitivas, pois podem reuplicar suas

competências organizacionais em diferentes localidades quando possuidoras de competências não-locais.

Entretanto, a manutenção da vantagem competitiva não é estática, mas dinâmica e estreitamente relacionada com o desenvolvimento e transferência de competências.

As competências organizacionais na matriz ou nas subsidiárias suportam a vantagem competitiva por um curto espaço de tempo, pois a dinâmica do mercado global impulsiona a constante recriação de competências (EISENHARDT, 2002; SULL; ESCOBARI, 2004; AUGIER; TEECE; 2007). Uma competência transferida da matriz para as subsidiárias, apesar de num primeiro momento ser de grande validade para a competitividade da empresa, perde seu valor num segundo momento, de acordo com a turbulência do mercado (D'AVENI, 1994; SULL; ESCOBARI, 2004).

A competência tem que ser adaptada às contingências da intensa e diversificada competitividade (D'AVENI, 1994; SULL; ESCOBARI, 2004). Isso significa que existe um grande risco de degeneração do valor dos ativos de uma empresa multinacional que depende simplesmente de uma ou duas competências centrais criadas na matriz e transferidas para as subsidiárias. Por sua vez, a constante capacidade de criar e transferir novas competências (TEECE; PISANO; SHUEIN, 1997), seja da matriz, seja da subsidiária, impulsiona a renovação da empresa e a manutenção da vantagem competitiva.

Logo, a empresa multinacional precisa desenvolver competências na matriz e nas subsidiárias e ser capaz de operacionalizar a transferência dessas competências (RUGMAN; VERBEKE, 2001; MOORE, 2001). Caso contrário, a empresa não auferirá a vantagem de ser uma multinacional, pois compete como uma empresa nacional, com a peculiaridade de ter seu capital majoritário internacional.

Portanto, a competitividade das multinacionais depende das capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO, SHUEIN, 1997) para sustentar a competitividade local e também da transferência das competências entre as diversas unidades para manter a competitividade global, pois a manutenção da vantagem competitiva depende essencialmente da mobilidade das competências na corporação multinacional.

Para melhor entender o raciocínio, é proposto um exercício teórico com uma multinacional constituída pela matriz e uma subsidiária.

Partindo do pensamento estratégico tradicional de constituição de vantagens competitivas de uma multinacional, a matriz inicialmente seria a responsável pela transferência da competência (competência não-local) para sua subsidiária. A transferência dessa competência garante a vantagem competitiva da subsidiária por um período de tempo demarcado pela turbulência do ambiente. Como consequência das pressões do contexto competitivo e, também, das pressões internas da empresa, a competência outrora transferida da matriz, quando aliada às capacidades dinâmicas da subsidiária, sofre transformações que descaracterizam sua essência, mas garante a vantagem competitiva local. Logo, essa transformação da competência oriunda da matriz constitui uma nova competência. Essa nova competência é capaz de sustentar a competitividade da subsidiária, embora nada garanta que ela possa ser transferida de volta para a matriz.

Por outro lado, se a competência desenvolvida na subsidiária não fosse transferida, a matriz teria que duplicar o esforço empreendido pela subsidiária em recriar suas competências, quando deparada com turbulências competitivas equivalentes às que a subsidiária enfrenta ou enfrentou. Em outras palavras, a competitividade da empresa como um todo não estaria assegurada, pois a matriz não aprendeu a competência com sua subsidiária e necessita desenvolver uma nova competência com suas próprias capacidades dinâmicas.

O resultado do esforço isolado da matriz pode ser a incapacidade de se adaptar, que resultaria na perda da vantagem competitiva, ou, numa perspectiva otimista, a capacidade de adaptar sua competência e manter a vantagem competitiva, porém de forma ineficiente, já que o esforço de adaptação da competência foi empreendido por duas vezes na mesma corporação.

Um outro caminho seria a transferência para a matriz da competência desenvolvida na subsidiária, que outrora tinha sido transferida da matriz para a subsidiária e nela sofrido transformações para se adaptar às novas contingências competitivas. Caso isso aconteça, o ciclo se fecha.

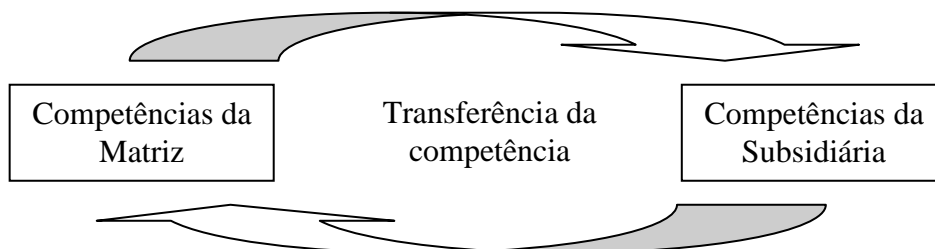
Pensando-se na pior das hipóteses, ou seja, de que as mudanças estratégicas já estivessem sendo necessárias no contexto competitivo local da matriz, o resultado estratégico

seria a pronta adaptação da matriz às novas regras do jogo. Na melhor das hipóteses, a matriz, ao apreender a nova competência e incorporá-la ao seu negócio, poderia ditar as regras competitivas do mercado e impelir um esforço adicional de seus concorrentes locais. Essa posição garantiria uma liderança de mercado e a conquista ou manutenção da vantagem competitiva.

Entretanto, a competição é dinâmica e a resposta estratégica dos competidores à vantagem competitiva alcançada demandaria novos arranjos de competências organizacionais para garantir a posição. Isto é, seria necessário iniciar novamente o ciclo de desenvolvimento e transferência de competências.

Dessa maneira, se as competências desenvolvidas, ora na matriz, ora nas subsidiárias, são suscetíveis à transferência, ou seja, são competências não-locais, isso fecha um ciclo virtuoso (figura abaixo) de desenvolvimento de competências e manutenção da vantagem competitiva global na empresa multinacional.

Figura 2.2. Transferência de Competências nas Multinacionais



Fonte: o Autor.

Portanto, o desenvolvimento e a transferência das competências entre matriz e subsidiárias e vice-versa é essencial para a competitividade da multinacional.

2.2 A Importância das Competências Organizacionais para as Multinacionais Emergentes

A seção anterior apresentou os diferentes tipos de competências nas multinacionais e a possibilidade de estas conquistarem vantagens competitivas por meio da transferência de competências criadas na matriz e nas subsidiárias. A questão remanescente é se essa possibilidade teria validade para as multinacionais emergentes, já que a constituição dos diferentes tipos de competências é fundamentada, em grande parte, em pesquisa aplicada em multinacionais provenientes de países desenvolvidos.

Para responder a essa questão, esta seção discute a importância do desenvolvimento de competências para a competitividade das subsidiárias de multinacionais emergentes, no caso específico, as multinacionais brasileiras. O argumento da tese é construído com base no fato de que as multinacionais emergentes diferem das multinacionais tradicionais pelo seu atraso temporal em termos de atuação no mercado estrangeiro, que lhes garante a posição de últimas entrantes.

Espera-se ao fim da seção a compreensão e validação do uso da competência organizacional como o constructo norteador da gestão de subsidiárias em multinacionais emergentes, conseqüentemente suportando-se a escolha da variável competências como a medida central a ser investigada na presente tese.

2.2.1 As Multinacionais Emergentes

A primeira onda de investimentos diretos estrangeiros provenientes de empresas fora da tríade Europa, América do Norte e Japão foi alcunhada de investimento das *multinacionais emergentes* (KUMAR; MCLEOD, 1981; WELLS, 1983; LALL, 1983). Destaca-se o estudo de Wells (1983), que analisa o padrão do investimento direto estrangeiro (IDE) proveniente do Brasil na década de setenta. Esta primeira onda foi impulsionada pelas barreiras de exportação e programas de incentivo à internacionalização.

Embora essa primeira onda retrate o IDE do Terceiro Mundo, não serve de referência substancial para a análise atual do IDE de *multinacionais emergentes* atuais. Hoje, as *multinacionais emergentes* iniciam sua internacionalização numa situação totalmente diferente, dentro de um mundo interligado, em que os limites fronteiriços deixam de ser a localidade geográfica para uma inserção em rede de negócios mundiais (CASTELLS, 1999).

A atual onda de IDE das *multinacionais emergentes*, além de figurar num cenário de mercado diametralmente diferente da primeira onda, reserva certas particularidades que exigem uma análise comparada em relação às principais correntes de internacionalização desenvolvida com base no IDE das multinacionais tradicionais. As multinacionais emergentes, últimas entrantes na competição global, são seguidoras das multinacionais tradicionais.

2.2.2 O Desafio Estratégico das Multinacionais Emergentes

O foco de análise da Teoria da Vantagem das Pioneiras de Mercado é a dimensão temporal, ou seja, o momento de entrada de cada empresa no mercado em relação as demais competidoras. Lieberman e Montgomery (1988) reuniram a literatura teórica e empírica que descrevem as vantagens e desvantagens dos primeiros entrantes.

Três categorias representam as formas de obter vantagem competitiva por ser um primeiro entrante:

1. Liderança tecnológica em produto e processo
2. Aquisição primária de bens escassos
3. Desenvolvimento de custos ao comprador caso queira trocar de fornecedor.

A liderança tecnológica pode ser obtida por meio da curva de aprendizagem, que representa a capacidade de produzir maior quantidade de bens com menos recursos. Também pode ser obtida por meio de patentes ou vantagens tecnológicas. A indústria farmacêutica é um exemplo de vantagens obtidas por meio de patentes, características de um primeiro entrante.

A empresa primeira entrante também pode obter vantagens competitivas ao adquirir bens escassos antes de todos os competidores. Esses bens incluem fatores de produção, como os recursos naturais, empregados, fornecedores e distribuidores, características do produto e

localização geográfica, além dos investimentos em plantas industriais e equipamentos. Essas vantagens competitivas são evidentes quando os concorrentes avaliam como inviável, ou muito difícil, entrar num mercado, em razão da escassez desses bens.

A terceira vantagem pode advir do grau de dependência que o primeiro entrante estabelece com a cadeia produtiva (fornecedor e comprador) (HAX; WILDE II, 2001). A empresa primeira entrante beneficia-se de quatro formas: quando os compradores realizam investimentos iniciais altos para adaptar-se ao produto comprado; quando identifica mais claramente as necessidades desses compradores, isto é, aprende a agregar valor a eles; quando há contratos que inviabilizam sua descontinuidade; ou quando há assimetria de informações e os compradores são fiéis à marca do primeiro fornecedor, com receio de substituir o produto comprado e obter um bem de qualidade inferior (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988).

Apesar das vantagens as empresas primeiras entrantes têm suas desvantagens. Lieberman e Montgomery (1988, 1998) descreveram três categorias de desvantagens:

1. Impossibilidade de aprendizagem com acertos e erros de uma outra empresa. A empresa primeira entrante não tem outras empresas nas quais se espelhar e com as quais realizar *benchmarking*.
2. Incertezas de mercado e tecnológicas, ou seja, necessidade de ser a primeira afetada pelas mudanças tecnológicas ou pelas necessidades dos consumidores.
3. Tendência à inércia ou resposta lenta em razão da posição estabelecida (*incumbent inertia*). A firma pode ficar presa a um conjunto específico de bens e se tornar relutante em canibalizar linhas de produtos existentes; ou pode se tornar gerencialmente inflexível.

Considerando-se as vantagens e desvantagens das empresas primeiras entrantes, no caso as *multinacionais tradicionais*, questiona-se o desafio estratégico das últimas entrantes, ou seja, as *multinacionais emergentes*.

Utilizando como exemplo a Ranbaxy, uma indústria indiana do setor farmacêutico, Bartlett e Ghoshal (2000) sugerem estratégias diferenciadas para que uma empresa última entrante seja bem sucedida na competição global.

Ao tratarem de estratégias diferenciadoras, os autores identificam duas formas de obtê-la: *benchmarking* e futura diferenciação ou confronto e disputa.

Na primeira forma, o último entrante inicia copiando líderes globais e, posteriormente, explora nichos inexplorados. Um exemplo é a Jolibee, uma rede de *fast-food* das Filipinas que sofreu concorrência do McDonald's, aprendeu com seu processo de produção e, posteriormente, inovou focando as preferências e gostos da região de atuação.

Na segunda forma, mais radical, novos modelos de negócio são introduzidos, o que pode ser efetivo em oligopólios estabilizados. A BRL Hardy, uma empresa de vinhos australiana, mudou as regras do jogo e deteve o controle total das vendas, distribuição e *marketing* para poder posicionar-se como uma marca global. A empresa também passou a comprar vinhos de várias partes do mundo e conseguiu obter escala suficiente para ter força na negociação com lojas de revenda.

Shankar, Carpenter e Krishnamurthi (1998), ao estudarem empresas da indústria farmacêutica, identificaram vantagens competitivas das *multinacionais emergentes* comparadas com as *tradicionais*. As *multinacionais emergentes* que atuaram focadas em inovação obtiveram vantagem competitiva sustentável por terem um potencial de mercado maior. Melhor que investir recursos em atividades de *marketing*, as *multinacionais emergentes* devotaram seus esforços a redefinir o “jogo” para beneficiá-las e poderem utilizar a inovação para auxiliar na redefinição do mercado.

Kim e Mauborgne (2004) também sugerem que para obter sucesso em um ambiente competitivo as empresas devem procurar criar oceanos azuis, isto é, redefinir as fronteiras do mercado e fazer negócios onde não há adversários. Devem ser evitados oceanos vermelhos, isto é, setores onde a comoditização de produtos e serviços encolheu as margens de lucro.

Sull e Escobari (2004) estudaram empresas latino-americanas e suas dificuldades para se globalizarem. Nos últimos 15 anos houve a abertura comercial da América Latina, e a falta de liquidez e altos custos de capital, conjuntamente com o esgotamento das oportunidades nos mercados locais, fizeram com que as empresas voltassem seu foco para o exterior. Para os autores, contudo, o “custo latino” dificulta esta internacionalização, como a alta carga

tributária, a escassez e o elevado custo de capital, a corrupção, a dificuldade de investir em P&D, a desvantagem tecnológica, o câmbio volátil e as taxas altas de juros, e a inflação. Os autores afirmam que mesmo com essas dificuldades empresas latino-americanas alcançaram liderança em seus setores e indicam três passos para obter sucesso na internacionalização: comprometer-se com uma mentalidade global, empreender ações ousadas para tornar irreversível tal compromisso e realinhar toda a organização para competir em escala global.

Em resumo, as empresas *multinacionais emergentes*, para competir frente a frente com os grandes *players* do mercado global, precisam quebrar as regras do jogo, ou seja, inovar o desenvolvimento em nichos de mercado ou inovar radicalmente em mercados maduros. Outra saída seria a constante busca por alta flexibilidade, alinhada a empreendimentos ousados (inovadores), para conseguir sobreviver em mercados turbulentos e fortemente competitivos.

Portanto, as *multinacionais emergentes* são dependentes de inovações estratégicas de processos e de produto, em ritmo e de maneira diferente que as *multinacionais tradicionais*. Logo, perante esse desafio estratégico com que se deparam as *multinacionais emergentes*, observa-se que:

As multinacionais emergentes precisam competir de forma diferenciada das multinacionais tradicionais.

Uma das formas diferenciadas de competição proposta nesta tese é a necessidade de as *multinacionais emergentes* percorrerem um caminho diferente da trajetória das *multinacionais tradicionais*. Em outras palavras, as *multinacionais emergentes* não podem utilizar-se das mesmas estratégias de transferência de competências da matriz para as subsidiárias e de exploração de mercado (DUNNING, 1993) praticada pelas *multinacionais tradicionais* no início de seu processo de internacionalização. A conjuntura dos mercados e a posição de última entrante das *multinacionais emergentes* requerem uma estratégia diferenciada quanto às fontes de vantagem competitiva e à localização em mercados estrangeiros.

2.2.3 As Fontes de Vantagem Competitiva das Multinacionais Emergentes

A corrente teórico-econômica de internacionalização de empresas com base nos custos de transação (DUNNING, 1993; BUCKLEY; CASSON 1976; WILLIAMSON, 1975) apresenta

importantes contribuições para o debate sobre internacionalização e sua relação com os recursos da firma. Recentemente, ganhou mais destaque com a emergência da visão baseada em recursos (VBR) aplicada à internacionalização⁶ (PENG, 2001), que explora o paradigma eclético (OLI) de Dunning com o conceito de recursos, capacidades e competências da VBR.

Um dos pilares que sustentam a internacionalização da empresa são as competências desenvolvidas no país de origem da empresa, conhecidas como vantagens de propriedade da firma. Além dessas competências, a empresa que se internacionaliza tem a possibilidade de agregar ao seu portfólio competências localizadas fora do país de origem, nas filiais estrangeiras. Essas competências são úteis para a atuação no país em que a filial está instalada, mas também podem ser transferidas para todas as demais empresas da rede corporativa da multinacional, se puderem ser internalizadas.

Assim, o processo de internacionalização das *multinacionais emergentes* segundo os preceitos da teoria OLI foi assunto de alguns estudos no Brasil. Particularmente, os resultados mostram alguma adequação da teoria OLI para as *multinacionais emergentes*, porém, seguindo os preceitos e *frameworks* de análise do início da internacionalização das multinacionais tradicionais, o foco das análises são as competências da matriz ou as vantagens de localização (competências locais) no país estrangeiro. Abaixo são relatados alguns desses estudos.

Conforme o estudo de Barbosa (2004) e Barbosa e Bertrand (2003), o fator impulsionador para a Gerdau no exterior foi a busca de oportunidades, em virtude das barreiras de entrada do aço no mercado internacional, além, é claro, das vantagens de propriedade que a Gerdau tinha no Brasil. Chevarria e Vieira (2007) acrescentam a forte competência em processos de gestão como forma de posicionar a empresa como um competidor de classe global. A adoção desses processos em nível de excelência é resultado de processos característicos de *Gestão da Qualidade Total* e se sintetiza na busca contínua pela adoção das melhores práticas de negócio existentes no mercado.

⁶ Conforme Peng (2001), a VBR aplicada à internacionalização, apesar de aparecer como referência indireta em vários estudos das décadas passadas, se tornou um campo específico de análise muito recentemente, ao mesmo tempo que outras recentes análises da internacionalização também emergiram, como a teoria das empresas que nascem globais (MADSEN; SERVAIS, 1995; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995) e as pequenas empresas (SIMON, 2003). Essas duas últimas não são analisadas no presente texto por não constituir o foco de investigação da tese.

Candia (2003) mostra que a vantagem de propriedade no domínio de uma tecnologia de processo da Cervejaria Brahma foi decisiva para o sucesso internacional.

No estudo de Oliveira e Paula (2005) fica constatada a internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce orientada pela procura de recursos naturais e vantagens de localização em outros países.

Moura (2007) ao estudar a internacionalização da área de desenvolvimento de produtos de seis multinacionais brasileiras, verificou que Marcopolo, Tigre, Weg, Embraco e Gerdau seguiram os preceitos do paradigma eclético. A internacionalização dessas atividades foi impulsionada pelas vantagens de localização dos países estrangeiros e pela vantagem de propriedade que algumas dessas empresas tinham em termos de capacidade tecnológica no Brasil.

Bernardes (2000) analisando a construção da cadeia de valor da Marcopolo, assim como Hexel (2004), que investigou os recursos estratégicos da empresa, mostram como as competências da Marcopolo, desenvolvidas no mercado nacional, foram essenciais para a internacionalização da empresa.

Borini *et al.*(2007) consideram a arquitetura de competências desenvolvida pela Votorantim em solo nacional como importante fator para a sustentação da internacionalização da empresa e a consolidação de suas operações no exterior.

Antonio (2004) aponta as competências da Petrobras como fator determinante de seu sucesso internacional. O estudo destaca os recursos financeiros e a competência tecnológica desenvolvida em solo nacional como diferenciais competitivos da empresa.

Borini e Sadinviski (2006) mostram como a arquitetura de competências do processo de produção da WEG e a transferência dessas competências para as subsidiárias são a garantia da competitividade internacional da WEG.

Urban (2006) ressalta as competências de base tecnológica da Embraco, tanto no desenvolvimento de produtos quanto nos processos associados à entrega de produtos e serviços. Essas competências, segundo a autora, são essenciais para o sucesso internacional da

empresa. Urban destaca também o desenvolvimento de competências no exterior, em particular na China, em que foi necessário um grande esforço para o desenvolvimento da competência de relacionamentos locais (cliente e parceiros), essencial para a manutenção da empresa.

Apesar da constatação de que as competências da matriz e das competências locais no estrangeiro são o suporte teórico para a internacionalização das *multinacionais emergentes* do Brasil, outra corrente da literatura contesta o unicamente dessas duas fontes de suporte para a explicação do fenômeno das *multinacionais emergentes*. A principal alegação é que muitas multinacionais não têm recursos para explorar mundialmente, pelo contrário, elas precisam constantemente agregar novos recursos caso queiram manter a competitividade global (BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007; MATHEWS, 2006; BONAGLIA; GOLDSTEIN; MATHEWS, 2006).

Inicialmente, é oportuno analisar as vantagens dos pioneiros de acordo com as premissas da VBR. As *multinacionais tradicionais* têm a vantagem de escolher o momento ótimo de entrada no país estrangeiro, além de ter acesso irrestrito aos melhores recursos, o que lhe permite acumular recursos para sustentar a vantagem competitiva (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998; CLEMENTE *et al.* 1998; SCHOENECKER; COOPER, 1998). Assim, as tradicionais desenvolvem recursos raros e difíceis de imitar (GRANT, 1996). São exemplos desses recursos: a reputação, a detenção do canal de distribuição, vantagens de custo em razão da escala e experiência, inserção forte junto aos consumidores e definição do padrão de tecnologia a ser utilizado (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998; HAX; WILDE II, 2001).

As *multinacionais tradicionais* entram nos mercados estrangeiros antes dos seguidores, pois possuem recursos e capacidades passíveis de serem exploradas num novo mercado (DUNNING, 1993; MITCHELL, 1989). Williams, Tsai e Day (1991), por exemplo, mostram que as *multinacionais tradicionais* de sucesso são aquelas detentoras de recursos e capacidades intangíveis (ex: imagem corporativa) superiores aos dos demais concorrentes. Schoenecker e Cooper (1998) defendem a mesma tese, mostrando o desenvolvimento superior de capacidades mercadológicas e tecnológicas das pioneiras. As competências determinam a decisão do momento de entrada da empresa em outros mercado (VILLAVARDE; ORTEGA, 2002). Logo, as *multinacionais tradicionais* entram no mercado pautadas por recursos e

capacidades próprias e auferem novos recursos e capacidades em razão de sua posição como pioneiras.

Por sua vez, a internacionalização das *multinacionais emergentes* não é baseada em recursos próprios a serem explorados internacionalmente, mas sim na busca, “captura” e exploração de recursos localizados ao redor mundo (MATHEWS, 2006).

Diferentemente das *multinacionais tradicionais* e em virtude do desafio competitivo inerente à posição de últimas entrantes, as *multinacionais emergentes* têm muito a ganhar com as parcerias internacionais e aquisições de empresas e pouco a perder, já que não são detentoras de recursos. Isso poderia ser explicado não só pela posição de seguidora, mas pelo *mindset* das empresas tradicionais e emergentes. As *multinacionais tradicionais* enxergam o mundo como um grande número de concorrentes que querem a todo custo plagiar, enquanto as *multinacionais emergentes* deveriam enxergar o mundo como uma teia de recursos que precisam ser adquiridos, alinhados, aprendidos e disseminados mundialmente para as demais unidades da corporação como fonte de vantagem competitiva (MATHEWS, 2006).

Mathews (2006) ressalta que a estratégia das *multinacionais emergentes* é marcada por três passos: busca por recursos no exterior, seja por meio de aquisições, parcerias ou inserção nas redes de negócios internacionais; aproveitamento dos recursos adquiridos e desenvolvidos no exterior para alavancar os negócios de toda corporação; e, finalmente, desenvolvimento de uma extraordinária capacidade de aprendizagem contínua, tanto para perceber as novas oportunidades quanto para integrar novos recursos à rede de negócios.

Dessa forma, embora desprovidas de recursos, as *multinacionais emergentes* não atuariam como simples observadores do ‘jogo global’, já que muitas seriam capazes de remodelar os negócios nos setores em que atuam (SULL; ESCOBARI, 2004). Isto, é claro, somente se essas empresas fossem capazes de apresentar uma configuração estrutural de rede global de negócios (MATHEWS, 2006) dependente da aprendizagem de competências adquiridas no exterior, ou seja, desenvolvidas nas subsidiárias.

Assim, fica claro que a perspectiva de uma estratégia competitiva diferenciada das *multinacionais emergentes* destoa da premissa central do paradigma econômico, que enxerga o mercado estrangeiro como uma extensão do mercado nacional, e segundo a qual o mercado

deve ser explorado e os recursos que outrora garantiram a competitividade no mercado nacional de origem devem ser estendidos às subsidiárias (VERNON, 1966). As *multinacionais emergentes* podem e devem explorar as competências da matriz e construir competências locais; porém, a competitividade somente será assegurada se a empresa inverter a ordem dos valores e desenvolver a capacidade de usufruir de maneira global das competências desenvolvidas nas subsidiárias.

Portanto, para as *multinacionais emergentes* o desenvolvimento de competências nas subsidiárias, bem como sua transferência e a capacidade de aprendizagem das competências, é essencial para a participação no ‘jogo global’. Logo, as *multinacionais emergentes* precisam “buscar” tais competências desenvolvidas no exterior, ou seja, elas seriam dependentes de competências não-locais criadas nas subsidiárias estrangeiras, invertendo a tradicional ordem de valor das fontes de vantagens competitivas de empresas multinacionais.

2.2.4 O Paradigma do País de Origem das Multinacionais Emergentes

A teoria econômica clássica explica o êxito dos países com base nos fatores de produção, como terra e mão-de-obra. Os países obtêm vantagem comparativa nos setores que usam de forma intensa os recursos que possuem em abundância. Em contrapartida, a teoria da competitividade nacional (PORTER, 1990) tem como objetivo explicar por que determinado país reúne condições domésticas que garantem uma competitividade não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação.

Certas empresas localizadas em determinados países são mais propensas a criar inovações porque determinados países reúnem atributos que, isolados e sistematicamente, permitem a construção da vantagem nacional sustentada. Esses atributos são em número de quatro: condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Constituem as quatro arestas do que Porter (1990) chama de ‘Diamante da Vantagem Nacional’.

Cerceau (2001) mostra, por exemplo, que o investimento da Gerdau no exterior, se não foi favorecido por todas as arestas do diamante da vantagem nacional, pelo menos teve nas condições dos fatores, tais como os recursos humanos e os naturais, o elemento essencial para o crescimento da empresa e sua expansão internacional.

Borini *et al.* (2006) encontrou sustentação na teoria da vantagem das nações para explicar os investimentos internacionais da CSN. A decisão da CSN de instalação de uma subsidiária nos EUA e outra em Portugal foi uma tentativa de acesso às fontes de vantagens dos “diamantes” americano e europeu. Os mercados apresentavam as condições da demanda e da competitividade favoráveis; eram os principais receptores de exportação da companhia e, embora existisse uma forte concorrência, essa dinamizava a constante atualização tecnológica do processo produtivo. Por outro lado, na opinião de alguns especialistas, os negócios, principalmente em solo norte-americano, necessitavam de confiança quanto à rentabilidade futura, em razão da debilidade dos fatores de produção da indústria e da deficiência dos setores correlatos.

Entretanto, outra corrente de estudiosos concorda plenamente com o preceito de Doz, Santos e Williansons (2001) de que não existe o conceito de empresa que “nasce no lugar errado”. Nessa perspectiva de que não existe lugar errado para nascer, o ponto que chama a atenção é a origem das *multinacionais emergentes* como *offshoring* de multinacionais tradicionais, dentro da lógica das cadeias globais verticais de produção (FLEURY; FLEURY, 2005; BONAGLIA, GOLDSTEIN, 2007).

O fenômeno das *global value chain* (GVC), associado à queda de barreiras e custos de transportes e a interligação dos negócios mundiais, por meio do avanço da telecomunicação, permitiu que um grande número de multinacionais tradicionais fizessem a opção estratégica e operar *offshoring* nos países em desenvolvimento (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Assim, muitas empresas *offshoring* das multinacionais tradicionais acabaram se tornando *multinacionais emergentes*. Os fatores precursores da internacionalização não foram os fatores de inovação do local, ou seja, as vantagens competitivas nacionais oriundas dos *clusters* nacionais, mas inicialmente a tradicional vantagem comparativa baseada em custos baixos de acesso aos recursos físicos e de mão-de-obra.

Dentro da lógica das GVC, as empresas nos países em desenvolvimento responsáveis pelas tarefas de manufatura capitalizaram-se sem exposição ao risco de atividades de *marketing*, P&D e distribuição. Com o crescimento da economia de mercado dos países emergentes, tais como os do BRIC, aliado à maior competitividade e achatamento das margens de lucro para atividades de menor valor agregado, muitas empresas que anteriormente operavam como

simples *offshoring* de atividades de manufatura (BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007; SIM; PANDIAN, 2003), passaram a desenvolver seus produtos (*Original Design Manufactures*) e, em alguns casos, avançaram mais, a ponto de operar com marca própria (*Original Brand Manufactures*) (BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007).

Entretanto, o desafio de uma marca global é muito maior que o da simples subcontratação para manufatura. Não tendo uma marca global, as *multinacionais emergentes* que decidiram seguir este curso precisaram adquirir recursos como reputação e reconhecimento para se equiparar às multinacionais tradicionais oriundas dos países desenvolvidos. Tal fenômeno deu origem a um processo de internacionalização em busca da constituição de uma operação mundial com marca global (BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007).

Bonaglia e Goldstein (2007) investigaram três empresas *multinacionais emergentes* do setor de linha branca, a saber, a chinesa Haier, a turca Arçelik e a mexicana Mabe. Todas são *multinacionais emergentes offshoring* de grandes multinacionais tradicionais e investiram fortemente em P&D e inovação, introduzindo sucessivamente substanciais mudanças no processo e produtos como forma de se atualizar na competição global (BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007). Suas filias estrangeiras adotaram numerosas inovações, associadas a uma intensiva busca de recursos tecnológicos que as *multinacionais emergentes* não possuíam nas suas operações domésticas. Isso mostra que a aquisição e o desenvolvimento de competências em subsidiárias estrangeiras é uma premissa essencial para a competitividade das *multinacionais emergentes*.

Não se restringindo ao enfoque das subsidiárias sub-contratadas, Bartlett e Ghoshal (2000) compartilham de semelhante idéia: as *multinacionais emergentes* precisam subir na curva de valor. Os autores defendem a premissa que o sucesso das *multinacionais emergentes* depende da parte da curva de valor escolhida para atuar.

A curva de valor possui dois eixos: (x) a complexidade tecnológica e de *marketing* e (y) a margem bruta. Quanto maior a complexidade, maior a margem. Os autores exemplificam com a indústria farmacêutica, que parte de substâncias intermediárias em grandes volumes e chega à descoberta de novas fórmulas químicas com alto valor agregado e margem bruta de 60 a 100%.

As empresas de países periféricos hesitam em subir a curva de valor, competindo exclusivamente por baixos custos, pois há um problema de limitação do *mindset* do corpo executivo das empresas: os gerentes não têm confiança em suas habilidades gerenciais para subir a curva de valor ou não têm coragem de comprometer recursos para vencer esse desafio. A solução seria a perspectiva geocêntrica, alinhada aos modelos de rede diferenciada e metanacional. Essa mesma solução permite superar a segunda justificativa para o fato de a empresa não subir na curva de valor: “nascer em lugar errado”.

Teixeira (2007), em sua dissertação de mestrado a respeito das competências essenciais para a internacionalização das empresas multinacionais brasileiras em comparação com multinacionais estrangeiras, concluiu que não foi possível identificar competências organizacionais essencialmente brasileiras e fortemente relacionadas à internacionalização. O estudo não constata vantagens no fato de a empresa ser brasileira. Conclui que não é a origem que determina o sucesso internacional, mas o grau de exposição a desafios em mercados competitivos, os quais exigem o desenvolvimento de competências equivalentes. Assim, a internacionalização da empresa seria mais favorável ao desenvolvimento de competências organizacionais do que a origem da empresa, em especial nas empresas pertencentes a determinados setores dinâmicos da economia global.

Nem todas as multinacionais “nascem no lugar certo”. Cabe a elas adquirir e integrar recursos em outros países por meio de suas subsidiárias, que deveriam ser responsáveis pelo desenvolvimento de competências locais, mas, sobretudo, de competências não-locais, para garantir o ciclo de competências, essencial à sobrevivência da corporação ao longo do tempo. A competência não-local poderia ser transferida para a matriz, uma vez que as condições da subsidiária proporcionariam o desenvolvimento de competências não-locais. Entretanto, tal como quando a matriz transfere uma competência para a subsidiária, a competência transferida da subsidiária para a matriz sofreria uma descaracterização, dadas as necessidades, contingências e dinâmicas de adaptação da empresa, constituindo-se ao longo do tempo numa competência local ou específica. Caberia então à matriz reinventar as competências para torná-las novamente não-locais e transferi-las para as subsidiárias.

Logo, a sobrevivência ao longo do tempo das *multinacionais emergentes* depende não somente de competências desenvolvidas na matriz, mas também do desenvolvimento de

competências nas subsidiárias e da constante transferência de competências entre as unidades da rede corporativa da multinacional.

2.2.5 Considerações sobre as Multinacionais Emergentes

Esta discussão sobre *multinacionais emergentes* foi elaborada com o intuito de comprovar a tese da importância do desenvolvimento e transferência de competências em *multinacionais emergentes*. Em outras palavras, a criação e transferência de competências, que são um fenômeno com evidências empíricas em empresas multinacionais tradicionais, também devem ser estendidas às multinacionais emergentes, porém não como uma complementaridade das estratégias das multinacionais, mas como prerrogativa para a competitividade. A busca de competências no exterior e, conseqüentemente, sua transferência dentro da corporação decorrem das contingências às quais as multinacionais emergentes estão submetidas: limitação de recursos nos países-sede (exceto *commodities*), atraso temporal na expansão internacional e desvantagem das instituições que as cercam em relação às empresas tradicionais.

A revisão crítica da teoria econômica da internacionalização, apoiada pela perspectiva da VBR, mostra que as multinacionais emergentes necessitam adquirir competências ao redor do mundo, em vez de se basear nas competências do país de origem. Tal fato não contesta a criação de competências na matriz das *multinacionais emergentes*, mas chama a atenção para a dispersão das competências ao redor do mundo, que, conseqüentemente, possibilita uma maior capacidade de transferência de competências por parte das multinacionais emergentes.

As *multinacionais emergentes* não devem lamentar a falta de recursos, mas quebrar a premissa da matriz como centro das competências da multinacional e abrir caminho para o desenvolvimento e transferência de competências oriundas de subsidiárias, esquecendo o lugar em que “nasceu”.

Essa premissa de dependência do desenvolvimento e transferência de competências das subsidiárias confirma a escolha das variáveis de desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências como elementos essenciais para a discussão das estratégias de multinacionais emergentes.

2.3 Gestão Estratégica de Empresas Multinacionais

Nesta seção, o objetivo é apresentar as diferentes estratégias das multinacionais e, conseqüentemente, sua estrutura organizacional, com o intuito de entender o modelo de gestão para o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências organizacionais.

2.3.1 A Estratégia das Multinacionais

Quando uma empresa deixa os limites da fronteira nacional e passa a atuar no exterior, com uma unidade operacional, ela enfrenta o problema das estratégias conflitantes entre a unidade no exterior e a matriz. De um lado, há uma força que impulsiona a atuação integrada da subsidiária às diretrizes estratégicas da matriz, em que o objetivo corporativo é garantir a maximização dos resultados corporativos. De outro lado, há a exigência de estratégias locais das subsidiárias por parte governo, clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes. Essas forças simultâneas e contrárias é o que Stopford e Wells (1972) chamaram de força centrífuga. As multinacionais devem se ajustar para atender de maneira satisfatória a ambas as forças. Logo, uma vez que as estratégias são pressionadas por forças divergentes, a estrutura organizacional tem que se ajustar aos imperativos estratégicos (CHANDLER, 1962). Isso cria um dilema na gestão das multinacionais: a adequação entre estratégia e estrutura organizacional.

2.3.1.1 Estratégia Global vs. Multidoméstica

Os modelos estratégicos tradicionais de atuação das multinacionais são os modelos estratégicos global e multidoméstico (YIP, 1989, 1996; BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Duas forças simultâneas e antagônicas permitiram a criação desses dois modelos. Para o primeiro, a ideologia da maior eficiência e racionalização dos processos mediante a crescente globalização (LEVITT, 1998) e, para o segundo, o expressivo poder de barganha dos mercados locais (BARTLETT, 1986).

A percepção uniforme da globalização dos mercados resulta num mercado único, ou seja, um mercado com preferências massificadas impulsionando a atuação etnocêntrica das

multinacionais (PERMULTER, 1969; ADLER, 2002). Partindo do pressuposto de que existe um único mercado global, a orientação etnocêntrica rechaça qualquer outra estratégia de atuação da multinacional que não seja aquela alinhada ao estilo da matriz organizacional. O alicerce gerencial que sustenta esta estratégia é a racionalização das atividades em âmbito mundial, maior controle organizacional e, conseqüentemente, maior eficiência operacional.

Oposta à percepção uniforme, há a percepção policêntrica (PERMULTER, 1969) de estratégia da multinacional. A globalização, em vez de unificar os gostos e atitudes, foi encarada como uma verdadeira “torre de babel”, isto é, uma diversidade de culturas e valores. Logo, a estratégia para uma empresa atuar competitivamente no mercado global seria o atendimento específico de cada nação estrangeira. O objetivo da estratégia multidoméstica é otimizar o desempenho mundial através da maximização das receitas e lucros advindos do atendimento específico de cada mercado.

A Figura 2.3 mostra como as duas estratégias se diferenciam na operacionalização gerencial.

Figura 2.3 Comparativo entre os Modelos de Atuação Estratégica Multidoméstico e Global

	Multidoméstica	Global
autonomia	alto	baixo
comunicação	baixo	alto
compartilhamento de valores	baixo	alto
confiança da matriz	baixo	alto
controle	baixo	alto
orientação para o mercado local	alto	baixo
capacidade de diferenciação local	alto	baixo
eficiência operacional global	baixo	alto

Fonte: Autor com base em Bartlett e Ghoshal (1992)

O modelo de estratégia multidoméstico garante alta autonomia das subsidiárias para a tomada de decisão, o que repercute num melhor ajuste às necessidades de mercado ou na criação de ofertas diferenciadas das da matriz. Por outro lado, como cada subsidiária tem uma atuação única, a eficiência operacional é baixa em virtude das sucessivas reaplicações de técnicas, sem um *benchmarking* interno ou orientação interna, ou ainda em virtude do conflito de valores de cada unidade empresarial. Como resultado, há um baixo controle das atividades corporativas

da multinacional e uma alta percepção de risco das atividades no estrangeiro (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

O extremo oposto caracteriza a atuação da estratégia global, que apresenta alta integração, comunicação e compartilhamento de valores, aliados a uma baixa autonomia em prol de maior controle corporativo e a uma baixa percepção de risco. Entretanto, ao prezar pela eficiência global, a atuação da multinacional fica defasada de uma atuação da concorrência orientada para o mercado local e com alto diferencial estratégico na relação com o cliente (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Percebe-se que dois pontos são essenciais na distinção dos dois modelos estratégicos: a dicotomia entre integração e autonomia e a inserção no mercado local. A estratégia multidoméstica concede maior autonomia às subsidiárias e uma maior inserção da subsidiária no mercado estrangeiro. O contrário se aplica à estratégia global, em que é alta a integração entre matriz e subsidiárias, porém a inserção no mercado estrangeiro fica debilitada.

Assim, alguns elementos se mostram essenciais para o entendimento da gestão de subsidiárias no estrangeiro conforme esses dois modelos estratégicos.

- A autonomia concedida às subsidiárias: alta no multidoméstico e baixa no global.
- A integração entre matriz e subsidiárias, traduzida pela comunicação e compartilhamento de valores: baixa no multidoméstico e alta no global.
- A inserção no mercado estrangeiro: alta no modelo multidoméstico e baixa no global.

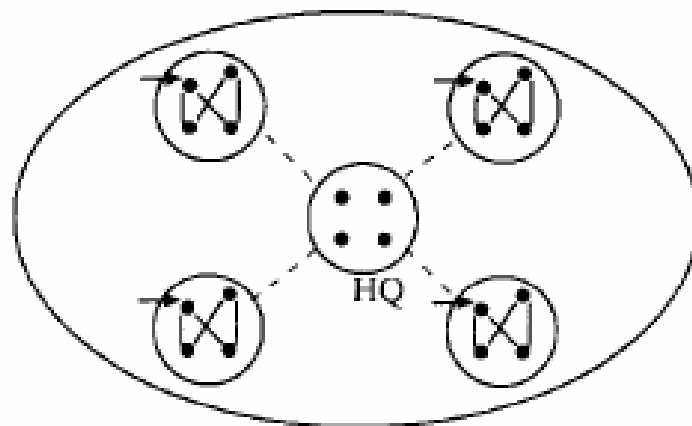
2.3.1.2 A Configuração Estrutural dos Modelos Estratégicos Multidoméstico e Global

Na ótica das competências organizacionais na empresa multinacional, o modelo de atuação multidoméstico impulsiona a formação de competências nas subsidiárias, uma vez que as subsidiárias têm de atender de modo diferenciado os mercados e não existe uma atuação integrada com a matriz. As subsidiárias atuam como empresas isoladas, que podem receber investimentos da matriz se os resultados de mercado forem de acordo com o esperado ou além dele.

As subsidiárias de multinacionais multidomésticas são impulsionadas para desenvolver competências que garantam sua competitividade ante os concorrentes locais. No entanto, em razão da elevada autonomia e da baixa integração entre matriz e subsidiárias, ou entre as subsidiárias, as competências desenvolvidas nas subsidiárias são exclusivas, ou seja, não são transferidas (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001)

No modelo multidoméstico, a falta de integração não permite que a matriz ou outras subsidiárias reconheçam o potencial de uma competência desenvolvida. Mesmo que o potencial seja reconhecido, a elevada autonomia e o baixo compartilhamento de valores entre subsidiária e matriz ou entre subsidiárias impossibilitam a transferência da competência para outra unidade. Ainda que esses desafios sejam superados, a elevada inserção no mercado local pode ser um empecilho à transferência da competência para outra unidade, pois as condições de mercado (parcerias, comportamento do cliente, padrão competitivo da concorrência) não são idênticas (NOHRIA; GOSHAL, 1997; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001).

Figura 2.4 Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Multidoméstico



Fonte: Bartlett e Ghoshal, 1992; Nohria e Ghoshal, 1997; Birkinshaw e Moore, 1998.

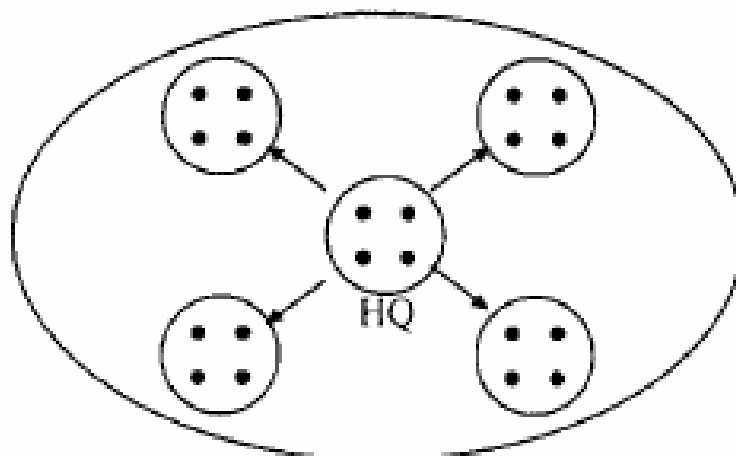
A Figura 2.4 esquematiza o funcionamento da criação e transferência de competências em subsidiárias que atuam dentro de uma multinacional com modelo estratégico multidoméstico. Observa-se que, nesta estratégia, a estrutura da multinacional condiciona que cada subsidiária trabalhe de modo isolado, sem transferência de competências da matriz para as subsidiárias, ou das subsidiárias para a matriz, ou, ainda, entre as subsidiárias (BIRKINSHAW; MOORE, 1998).

Por outro lado, as subsidiárias do modelo global não sofrem a limitação da transferência de competências. A forte comunicação, o compartilhamento de valores, a credibilidade depositada nas subsidiárias e a padronização mundial em busca da eficiência global são elementos propícios para a transferência de competências. Entretanto, a transferência de competências segue um caminho unidirecional, do centro para a periferia. A razão é simples: a falta de autonomia aliada à padronização forçam as subsidiárias de utilizar as competências originárias da matriz (NOHRIA; GOSHAL, 1997).

As subsidiárias podem desenvolver competências dentro do processo produtivo, mas trata-se de um desenvolvimento alinhado e comandado pela matriz, que por alguma razão estratégica passa a ser desenvolvida nas subsidiárias, tal como menor custo de desenvolvimento devido à mão-de-obra mais barata, serviços externos adequados e não onerosos, investimentos de pesquisa isentos de impostos, entre outras razões (ROTH; MORRISON, 1992).

A Figura 2.5 esquematiza o funcionamento do desenvolvimento e transferência de competências em subsidiárias que atuam dentro de uma multinacional com modelo global. Observa-se na configuração estrutural que as subsidiárias recebem competências da matriz, mas que não há transferência de competências das subsidiárias para a matriz ou entre as subsidiárias (BIRKINSHAW; MOORE, 1998).

Figura 2.5 Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Global



Fonte: Bartlett e Ghoshal, 1992; Nohria e Ghoshal, 1997; Birkinshaw e Moore, 1998.

Em resumo, os dois modelos estratégicos (multidoméstico e global) têm suas vantagens e desvantagens. Em especial, no que concerne ao desenvolvimento e transferência de competências em subsidiárias estrangeiras, a estratégia multidoméstica é mais apropriada para a criação das competências nas subsidiárias, enquanto a estratégia global é mais adequada para a transferência de competências da matriz para as subsidiárias. Quanto ao modelo de gestão para o desenvolvimento e transferência de competências na multinacional, os modelos multidoméstico e global ressaltam a importância da autonomia e integração das subsidiárias com a matriz, assim como, a inserção no estrangeiro dependendo do contexto competitivo.

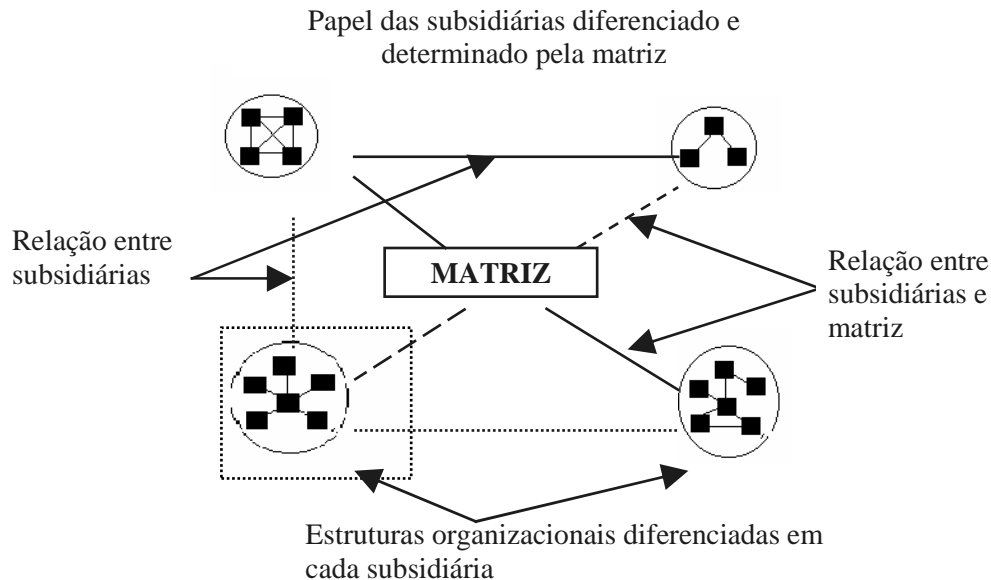
2.3.1.3 Estratégia Transnacional e a Estrutura de Rede Diferenciada

Em decorrência das virtudes e limitações de cada uma das estratégias, Bartlett e Ghoshal (1992) propõem a estratégia transnacional, que seria uma estratégia capaz de agregar os modelos global e multidoméstico.

Para esses autores, não seria escolher entre um ou outro modelo, mas adotar um modelo estratégico com uma estrutura organizacional que comporte diferentes tipos de subsidiárias e de relação entre matriz e subsidiárias.

Na ótica do modelo estratégico transnacional, a percepção sobre as subsidiárias não é uniforme, mas diferenciada, ou seja, a matriz atribui diferente grau de valor para cada subsidiária, conforme sua contribuição para a vantagem competitiva da multinacional. Em decorrência, a estratégia transnacional exige uma estrutura organizacional mais complexa. Seguindo os parâmetros da teoria da contingência, embasados, sobretudo, nos estudos de Lawrence e Lorsh (1967), Nohria e Ghosal (1997) apresentam a estrutura de rede diferenciada para o modelo estratégico transnacional. A Figura 2.6 apresenta a rede diferenciada.

Figura 2.6 Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Transnacional.



Fonte: Nohria e Ghoshal, 1997.

Na estrutura da rede diferenciada a relação entre matriz e subsidiárias e entre as subsidiárias não é uniforme, o que requer uma complexidade gerencial mais rebuscada para sua administração. A questão da autonomia e integração presente na discussão do modelo multidoméstico continua importante para a estrutura da rede diferenciada, mas, como o próprio nome diz, a gestão de cada subsidiária pode alterar. Assim, uma subsidiária pode apresentar-se fortemente integrada com a matriz e ter baixa autonomia, enquanto outra pode ter elevada autonomia e pouco integrada.

A relação matriz-subsidiária pode variar dependendo da natureza da interdependência em cada situação. Apesar da posição hierárquica que a matriz ocupa na rede, pode variar o grau de independência nas diferentes decisões tomadas. Algumas subsidiárias podem atuar de maneira mais integrada com a matriz e outras de forma mais autônoma (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

A questão do desenvolvimento e transferência de competências também se torna mais complexa. A distribuição de competências é fundamental para se entender o papel e a importância das subsidiárias. Dependendo dos recursos e capacidades que uma subsidiária possui, esta poderá desempenhar diferentes papéis e ser administrada de distintas maneiras. Significa que a organização interna das subsidiárias pode variar consideravelmente (NOHRIA; GHOSHAL, 1997), pois na rede diferenciada as competências são alocadas por meio das subsidiárias, de forma que cada qual utilize sua melhor capacidade a fim de contribuir para inovações da multinacional. Essa disposição evita a concentração ou duplicação de recursos, minimizando o custo e maximizando a eficiência.

Assim, as subsidiárias são diferenciadas, pois cada uma detém um papel estratégico em razão de seus recursos e capacidades e da importância estratégica local das relações entre matriz e subsidiárias e entre as subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Conseqüentemente, na estratégia transnacional é possível encontrar subsidiárias com diferentes papéis estratégicos:

1) subsidiárias típicas da estratégia global: integradas à matriz, reaplicam as competências desenvolvidas pela matriz. Exemplos: as plataformas globais (FLEURY; FLEURY, 2004), subsidiárias integradas (ROTH, MORRISON, 1992; BIRKINSHAW, MORRISON, 1995; BIRKINSHAW, HOOD, 1997); contribuidoras locais (BARTLETT, GHOSHAL, 1992); e subsidiárias com inovações global para local (NOHRIA, GHOSHAL, 1997)

2) subsidiárias típicas da estratégia multidoméstica: autônomas, voltadas para o mercado local e criadoras de competências para o local de atuação. Exemplos: as subsidiárias braços operacionais (FLEURY; FLEURY, 2004), ou as implementadoras (BARTLETT; GHOSHAL, 1992); e subsidiárias com inovações local para local (NOHRIA; GHOSHAL, 1997)

3) subsidiárias integradas: capazes de, com base nas competências da matriz, reinventar as competências por conta própria (BIRKINSHAW, 1997) como forma de sustentar a vantagem corporativa global. Exemplos: subsidiárias Integradoras (FLEURY; FLEURY, 2004) e *World Mandate* (ROTH; MORRISON, 1992; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; BIRKINSHAW, HOOD, 1997), e subsidiárias com inovações global para global (NOHRIA; GHOSHAL, 1997)

4) subsidiárias criadoras de competências próprias e de escala global: subsidiárias que criam competências para o mercado local, mas que conseguem fazer suas competências reconhecidas e utilizadas mundialmente (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW, HOOD, 1998). Talvez o mais complexo dos processos, pois requer que a subsidiária seja capaz de continuamente reinventar não só suas competências, mas, também sua configuração organizacional de relação com a matriz e com o mercado. Exemplo: subsidiárias com inovação local para global (NOHRIA, GHOSHAL, 1997).

Como podemos observar na estratégia transnacional, são admitidas tanto subsidiárias típicas da estratégia multidoméstica, como subsidiárias típicas das estratégias globais; porém, dois novos tipos de subsidiárias aparecem no modelo estratégico: as subsidiárias integradas e as criadoras de competências em escala global. O surgimento desses tipos de subsidiárias descritos acima se deve a dois elementos adicionais enfatizados pela estrutura da rede diferenciada: o empreendedorismo corporativo e as iniciativas das subsidiárias (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1998)

Como a estratégia transnacional admite e estimula que em algumas subsidiárias sejam criadas competências que possam ser transferidas para as demais unidades corporativas (competências não-locais), a orientação empreendedora concedida pela matriz é essencial para criação dessas competências (BIRKINSHAW, 1997). A orientação empreendedora seria o suporte para a atividade empreendedora, que é a disposição da empresa para uma atividade pro ativa diante de um ambiente de tomada de decisões de risco, com o uso de recursos controlados diretamente pelos dos indivíduos ou por um departamento (BIRKINSHAW, 1997).

Desse modo, para algumas subsidiárias existe um suporte maior para essa atividade empreendedora por meio da intensificação da orientação empreendedora estimulada pela matriz corporativa. Conseqüência disso é que certas subsidiárias são estimuladas a correr maior risco, uma vez que as condições estratégicas do ambiente em que estão inseridas favorecem o desenvolvimento de competências (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1997). Isso permite que essas subsidiárias recebam o suporte para desenvolver

competências não-locais. Por outro lado, ainda que a orientação empreendedora não estimule diretamente a criação de competências, ao menos incentiva a criação de iniciativas nas subsidiárias (BIRKINSHAW, 1997), que podem ser exploradas por estas para a criação de competências não-locais.

Portanto, dentro do modelo estratégico transnacional a estrutura de rede diferenciada permite que a subsidiária exerça um emaranhado de relações com o mercado, com a matriz e com as outras subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998). E, embora o modelo estratégico transnacional seja muito mais complexo em sua operacionalização, é inegável sua contribuição à exploração das competências da multinacional em diferentes localidades, ou seja, sua utilidade para que a multinacional desfrute de múltiplas potencialidades de vantagem competitiva. Os demais modelos de atuação não otimizam a atuação estratégica da corporação multinacional, em virtude da exploração ineficaz das competências das subsidiárias.

2.3.1.4 Estratégia Metanacional

Embora o modelo transnacional seja complexo e abrangente, tentando reunir a força centrífuga da orientação estratégica das empresas multinacionais, este modelo apresenta duas lacunas dados seu período de elaboração e a evolução dos estudos em estratégia internacional.

Uma dessas lacunas é a inserção das empresas em redes de negócios globais como fonte de conhecimento e competências. A estratégia transnacional aborda apenas a rede da multinacional e não dá muita atenção à possibilidade de a empresa adquirir seus recursos fora da rede interna, seja por meio de parceiras, atividades de *offshoring* ou inserção nas redes de negócios no estrangeiro (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002; MATHEWS, 2006; BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007).

A outra lacuna é o caráter centralizador da relação entre matriz e subsidiárias quanto ao desenvolvimento e transferência de competências nas subsidiárias. Ainda que as subsidiárias possam desenvolver competências diferenciadas, a atribuição do papel da subsidiária, dentro da rede diferenciada, é de responsabilidade da matriz.

Em razão dessas lacunas surgiu o modelo estratégico metanacional. Segundo Doz, Santos e Williamson (2001), o desafio das multinacionais é desenvolver uma aprendizagem global. Na estratégia metanacional, a multinacional tem noção de que a vantagem competitiva não é criada somente na matriz ou em algumas subsidiárias mais importantes, mas também em diferentes subsidiárias, mesmo naquelas que há pouco eram subsidiárias típicas globais ou multidomésticas. Isso contradiz a teoria de subsidiárias com papéis determinados (BARTLETT; GHOSHAL, 1992) e suporta a teoria evolutiva do desenvolvimento de competências em quaisquer tipos de subsidiárias, sem que o reconhecimento ou a autorização (ROTH; MORRISON, 1992; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995) sejam conferidas à subsidiária.

Um diferencial crucial do modelo estratégico metanacional é seu foco em descobrir e explorar o conhecimento escondido ao redor do mundo, diferentemente da estratégia transnacional, que pauta a aprendizagem advinda de uma ou outra subsidiária mais importante estrategicamente. Logo, no modelo metanacional a orientação empreendedora não é exclusiva a uma ou outra subsidiária, mas se destina a todas; enquanto a iniciativa das próprias subsidiárias é a única maneira de essa empresa conquistar alguma importância estratégica, pois sem a iniciativa, competências organizacionais teriam probabilidade mínima de surgir.

As competências na estratégia metanacional se desenvolvem tanto na matriz como nas subsidiárias com mandato mundial (ROTH; MORRISON, 1992; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995), e, também nas subsidiárias periféricas que ainda não receberam um papel estratégico de importância mundial, mas que desenvolveram iniciativas próprias para a criação de competências (DOZ; SANTOS; WILLIANSONS, 2001).

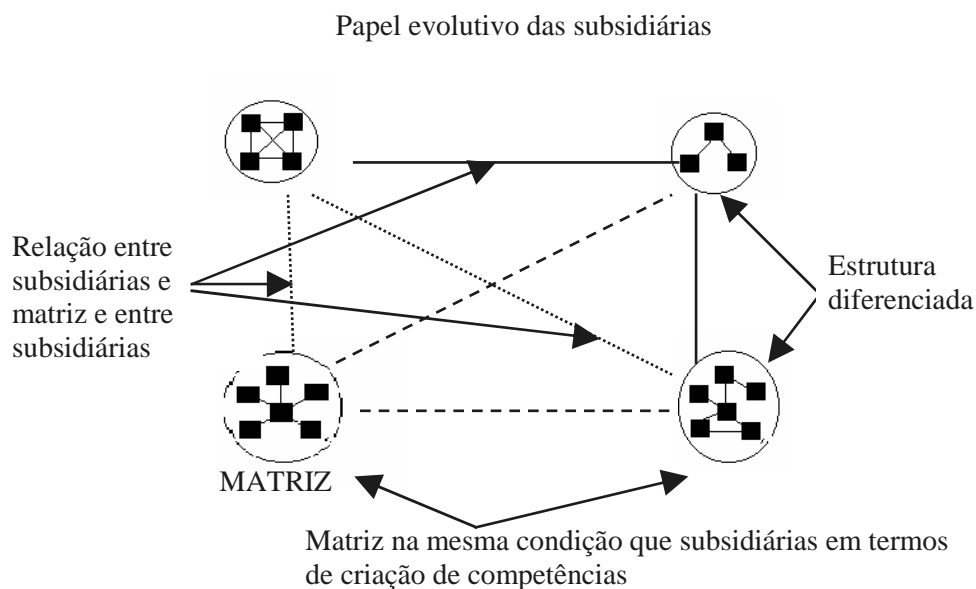
Outro fator essencial do modelo metanacional é a importância demasiada dos atores externos da rede da empresa: os parceiros das subsidiárias e o contexto em que ela esta envolvida:

As empresas metanacionais visualizam o mundo como uma ‘tenda global’ que possui pontos obscuros de conhecimento. Estas empresas conseguem enxergar o potencial não explorado de conhecimento especializado nestes pontos obscuros. Assim, pela capacidade de perceber e mobilizar este conhecimento que está disperso, elas são capazes de inovar mais eficientemente que seus rivais (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001:5).

Para a metanacional, o fato de ‘nascer’ no lugar errado não é uma barreira à atuação da empresa de maneira global, nem ao acesso às bases de conhecimento e inovação, pois, para o desenvolvimento de competências, tanto as características do país (PORTER, 1998) como a inserção em redes estrangeiras são de igual importância (ANDERSSON, FORSGREN; HOLM, 2002)

O mito da empresa que ‘nasce no lugar errado’ ou que se encontra no lugar errado é repensado. Doz, Santos e Williamson (2001) perguntaram o que poderia explicar o sucesso da Nokia da Finlândia em telefonia celular, da Acer da China em computadores pessoais, da Yamaha do Japão em pianos e da SAP da Alemanha em softwares de sistemas integrados, todas com base em países que não são líderes ou *clusters* nacionais desses negócios. Todas foram buscar suas competências no exterior e quebraram a idéia de matriz como centro da estratégia.

Figura 2.7 Esquema da Relação entre Matriz e Subsidiárias na Ótica do Modelo Estratégico Metanacional



Fonte: Autor com base em Doz, Santos e Williamson, 2001

A figura 2.7 sintetiza a apreciação da estratégia metanacional para o grau de importância de cada subsidiária e a figura da matriz como um elemento da rede corporativa e não como

elemento central e diferenciado da rede. Isso quer dizer que os locais de atuação de subsidiárias e matriz passam a ser igualmente importantes para a estratégia corporativa, logo, competências podem ser criadas tanto na matriz quanto nas subsidiárias sem diferença de valor atribuído a sua proveniência (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001).

A centralidade das decisões de atribuições estratégicas deixa de ser a matriz e a configuração estratégica de uma subsidiária decorre de suas competências, ou seja, do quanto ela contribui para a estratégia corporativa. Uma consequência desse processo de atribuição estratégica decorrente das competências é que o papel estratégico é emergente e transitório (MINTZBERG, 1989; BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

O papel estratégico é emergente, pois depende do desenvolvimento e capacidade de transferência da competência e não de uma atribuição estratégica da matriz à utilidade da competência. O papel estratégico é transitório, visto que a competência uma vez criada e transferida tem que ser reinventada, ou outra competência tem que ser criada para garantir a competitividade corporativa, caracterizando-se processos em que subsidiárias podem ganhar ou perder seus papéis estratégicos conforme a contribuição da competência para a estratégia corporativa (BIRKINSHAW; LINGBLAD, 2005).

Três implicações decorrem dessa configuração estrutural proposta.

Primeiro, cada local de operação da rede tem que aceitar e valorizar a interdependência com os outros. Nenhuma unidade sozinha tem todas as competências necessárias para desenvolver uma operação independente. Logo, a transferência de competências é primordial. Assim como a capacidade de explorar e inserir-se nas redes de negócios no estrangeiro é essencial para a multinacional criar suas competências. Portanto, a iniciativa das subsidiárias, assim como uma orientação empreendedora global deveria ser valorizada pelas diretrizes corporativas, com o objetivo de incrementar a criação de competências em diferentes localidades.

Segundo, apesar da autonomia conferida às subsidiárias, cada localidade tem que ser receptiva e flexível o bastante para se ajustar aos fluxos de inovações, garantindo a propagação eficiente e em escala. A comunicação deve ser fácil, freqüente e livre. Não deveriam existir barreiras

responsáveis pela descontinuidade do fluxo de conhecimento, porque a razão da existência de cada unidade é ajudar na formação do conhecimento global⁷.

Terceiro, em razão de cada local ter seu valor por sua contribuição para a rede, cada subsidiária necessita constantemente realçar e renovar sua competência organizacional. Requer uma contínua aprendizagem local, para superar o ostracismo da incapacidade de reinventar suas competências (AUGIER; TEECE, 2007).

Diante desse panorama é possível entender a mentalidade da metanacional: ‘pensar local e agir global’. Isso significa pensar local sobre como desenvolver uma competência aliada ao contexto e a rede de negócios local, mas que contribua de forma global. Acabam-se os papéis determinados e surgem as oportunidades inesgotáveis.

2.3.2 Considerações Finais do Capítulo

O capítulo apresentou os quatro modelos estratégicos de gestão das multinacionais e de suas subsidiárias. Em todos os modelos, apesar de suas diferenças de orientação quanto a função estratégica das subsidiárias e à relação entre matriz e subsidiárias, alguns elementos permearam sua concepção, em especial dois: o desenvolvimento de competências e a estrutura que condiciona o desenvolvimento de competências.

Quanto ao desenvolvimento de competências, o modelo multidoméstico enfoca a criação de competências distintas nas subsidiárias sem cogitar sua transferência dentro da rede multinacional. O modelo global preza pelas competências criadas, sobretudo, na matriz e sua disseminação por meio da transferência de competências do centro para a periferia. O modelo estratégico transnacional ressalta a criação de competências tanto na matriz quanto nas subsidiárias, incentivando a transferência das competências da matriz para as subsidiárias, entre as subsidiárias e das subsidiárias para a matriz, coordenadas pelo aval da matriz corporativa. Finalmente, o modelo metanacional propõe a criação de competências na matriz e nas subsidiárias, bem como a transferência da competência em todos os sentidos, mas sem o

⁷ Esta é uma das razões de na estratégia, aumentar o uso de subcontratados e parceiros locais como componentes-chave para suas operações mundiais. O parceiro externo da rede aceita com bastante abertura e flexibilidade a parceria, porque enxerga a multinacional como parceira diferentemente de algumas subsidiárias da empresa, que vêem as outras subsidiárias como concorrentes.

poder central da matriz como determinadora do papel estratégico da subsidiária. O modelo metanacional embasado no desenvolvimento e transferência de competências na rede promove uma visão emergencial e temporal dos papéis das subsidiárias (BIRKINSHAW, 2001; PETERSON; BROCK, 2002)

Quanto à estrutura-suporte para o desenvolvimento de competências, ressalta num primeiro momento a importância da autonomia e integração para as subsidiárias no modelo multidoméstico e global. O modelo transnacional tanto chama a atenção das iniciativas das subsidiárias que podem ser decorrentes da orientação empreendedora propagada pelas diretrizes corporativas, como também acaba por incentivar as iniciativas próprias da subsidiária essenciais para a criação de competências. O modelo metanacional, por sua vez chama a atenção para o local de atuação das subsidiárias, em especial sua inserção nas redes estrangeiras, e a importância máxima das iniciativas das subsidiárias, conjugadas com a ausência de uma soberania central da matriz na estrutura da rede interna.

A figura seguinte sintetiza como os elementos estruturais para o desenvolvimento de competências são enfatizados nos modelos estratégicos como importantes para a criação de competências, logo, para os pressupostos defendidos neste estudo, que serão discutidos no próximo capítulo.

Figura 2.8 Estratégias de Multinacionais e os Elementos Estruturais Enfatizados em cada Configuração.

	Multidoméstica	Global	Transnacional	Metanacional
Autonomia	Ênfase Central: autonomia alta para as subsidiárias que atuavam como unidades independentes	Ênfase Central: baixa, em virtude de as subsidiárias serem réplicas da matriz	Diferenciada, conforme a atribuição do papel estratégico da subsidiária	Alta para cada empresa da corporação, já que cada uma determina suas estratégias por iniciativa própria
Integração	Ênfase Central: baixa no sentido de transferência de competências, mas importante para o controle das operações	Ênfase Central: essencial para a transferência de competências da matriz para as subsidiárias	Diferenciada, conforme a atribuição do papel estratégico da subsidiária	Pré-requisito essencial para a transferência de competências
Orientação Empreendedora	Sem importância, já que cada subsidiária compete como um empresa separada	Pouco importante, já que o foco era a criação de competências na matriz	Ênfase Central para estimular as iniciativas nas subsidiárias escolhidas pela matriz para ter importância estratégica	Importante de modo indiferenciado em toda corporação e como força motriz das iniciativas
Iniciativa	Importante apenas para a subsidiária, mas não para a estratégia corporativa da multinacional	Pouco abordada, seria interessante para incrementar processos produtivos nas subsidiárias sob as competências transferidas da matriz	Ênfase Central: para a criação de competências, mas estimulada somente para as subsidiárias que eram escolhidas para ter importância estratégica	Ênfase Central: essencial para a estratégia de desenvolvimento de competências e consequentemente, com importância estratégica na corporação
Contexto Competitivo	Importante para exploração de mercado	Importante como suporte para as Plataformas Globais ou para a exploração de mercado	Importante para exploração de mercado e criação de iniciativas	Ênfase Central: cada localidade é encarada de igual para igual, como " <i>pockets of knowledge</i> "
Redes Externas	Pouco comentada, com importância exclusiva para a estratégia da subsidiária	Suporte para as Plataformas Globais	Secundariamente abordadas para a criação de iniciativas	Ênfase Central: essencial para o desenvolvimento de iniciativas e criação de competências

Fonte: Autor

3. PRESSUPOSTOS

A partir da elaboração do referencial teórico, foram definidos os pressupostos que orientam a realização da pesquisa de campo.

Seguindo-se as perspectivas de análise das subsidiárias, são formulados seis blocos de pressupostos. No que tange à perspectiva corporativa, é discutido como o desenvolvimento e a transferência de competências nas multinacionais emergentes são influenciadas pela autonomia da subsidiária, pela integração entre matriz e subsidiária e pela orientação empreendedora. Na perspectiva das estratégias das subsidiárias, as iniciativas das subsidiárias são questionadas quanto à sua importância para o desenvolvimento e transferência de competências. Na perspectiva do determinismo ambiental, são discutidas a questão das redes de negócios e o contexto competitivo.

3.1 Autonomia

A autonomia da subsidiária está relacionada com a liberdade que a unidade tem para tomar decisões sem a intervenção da matriz (ROTH; MORRISON, 1992). O dilema entre centralização e descentralização está no centro da questão e já foi comentado quando explorados os modelos de empresas multinacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). A matriz procura controlar as atividades para proteger seu investimento no exterior, sobretudo manter o alinhamento estratégico. A subsidiária, por sua vez, exige maior autonomia para realizar uma administração mais próxima dos imperativos do contexto competitivo, o que, por um lado, pode garantir uma boa aderência ao mercado local, mas por outro lado descolar sua estratégia do mercado global e do mercado interno no que tange à criação de iniciativas.

A autonomia tem sido comumente dividida em duas facetas: a administrativa e a de operações (BIRKINSHAW; NOBEL, 1998). A autonomia administrativa diz respeito a fatores como contratação de altos executivos, aprovação do orçamento anual e subcontratação de terceiros para atividades globais (as operações *offshoring*). A autonomia de operações está relacionada às atividades de mercado, como alteração no

design de produtos, introdução de novos produtos, entrada em novos mercados, mudanças organizacionais e em processos de produção.

Subsidiárias com poucos anos de criação são fortemente dependentes da matriz para as suas decisões (DUNNING, 1993) em razão da limitação cognitiva em relação ao país estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esse seria o caso representativo das multinacionais oriundas de países emergentes, em virtude de seu recente avanço no mercado internacional. Em sua grande parte, nesse período inicial as multinacionais são muito mais implementadoras de competências.

Assim, a baixa autonomia aparece desvinculada do desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias.

Por outro lado, uma maior autonomia garante à subsidiária uma melhor adaptação às questões do mercado sendo essencial para a criação das inovações e competências da subsidiária (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Tal autonomia das subsidiárias no desenvolvimento de suas competências pode ser positiva, quando ela ainda não tem competências distintivas, o que vem ao encontro das considerações da evolução do papel das subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

P 1a Quanto maior o grau de autonomia da subsidiária, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias.

Entretanto, um grau elevado de autonomia impossibilitaria a transferência de competências em virtude do não-alinhamento estratégico. Subsidiárias mais dependentes da matriz, quando impelidas ou autorizadas a desenvolver competências, teriam mais chance de desenvolver competências não-locais em razão da integração estratégica existente. Ao mesmo tempo, estariam muito mais abertas à aprendizagem de competências oriundas da corporação, dado que sua autonomia baixa garante um maior alinhamento estratégico.

As subsidiárias muito autônomas não estão aptas a agir de forma cooperada, ou seja, compartilhando competências. O poder excessivo da subsidiária ocasiona problemas de agência (O'DONNELL, 2000; RODRIGUEZ, CHILD, 2003) e a subsidiária tende a desenvolver projetos não integrados ao objetivo da corporação multinacional (BARLETT; GHOSHAL, 1986).

P 1b Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P 1c Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.

3.2 Integração

A integração entre matriz e subsidiárias diferencia-se da falta de autonomia e da forte dependência da matriz, pois vai além de medidas de controle de recursos e tomada de decisão. A integração está relacionada com o compartilhamento de valores entre as unidades, o qual permite que a matriz compreenda as subsidiárias e vice-versa. Dois elementos organizacionais são fundamentais para a integração: comunicação e socialização (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

A estrutura formal da organização refletida na relação de interdependência das subsidiárias com a matriz e as outras subsidiárias tem impacto direto no maior ou menor grau de comunicação e compartilhamento das experiências. Quanto menor a centralização, maior o efeito positivo na comunicação matriz-subsidiária e entre as subsidiárias (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

A comunicação organizacional é essencial para reduzir a incerteza e disseminar o conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A comunicação pode ser incrementada por meio do aumento da capacidade de processar informações decorrentes do investimento em sistemas de informações, porém, apesar de o mecanismo ser eficiente para aumentar a capacidade de processar as informações, a comunicação direta é a mais

eficiente, além de ser a forma mais simples de troca de conhecimento (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Exemplos dessa comunicação são a troca de informações constante entre executivos da subsidiária e da matriz ou uma forte relação de trabalho entre as unidades.

A estrutura de relações informais de comunicação também é essencial. Os mecanismos de trabalho lateral são meios importantes de moldar o fluxo de informação em uma organização multinacional. Atividades realizadas entre as unidades contribuem para a construção de relacionamentos interpessoais (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001; BIRKINSHAW; MOORE, 1998), como são os grupos de trabalho conjunto em uma força-tarefa e encontros entre membros de diferentes unidades organizacionais. Disso resulta uma rede de trabalho mais dinâmica entre os gerentes de diversas unidades da organização e, conseqüentemente, um efeito positivo na comunicação matriz-subsidiária e na comunicação entre as subsidiárias.

A socialização é outro elemento da estrutura de controle organizacional nas multinacionais que facilita e incrementa a integração. A socialização reflete a formação de capital social dentro da empresa, ou seja, as formas de controle da integração organizacional por meio das redes de contatos pessoais entre membros da empresa. A formação dessas redes de contato permite que as pessoas tenham acesso aos outros dois tipos de capital das empresas: o capital físico (recursos) e o humano (habilidades individuais). Quanto maior o número de contatos de um indivíduo na rede de relacionamento da empresa de um indivíduo e quanto menos redundantes esses contatos, maior o capital social (NOHRIA; GHOSHAL, 1997), pois contatos quanto mais estreitos criam a sensação de credibilidade das subsidiárias perante a matriz (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

Birkinshaw e Nobel (1998) ao examinarem as questões da comunicação entre subsidiárias e matriz nas unidades de P&D das multinacionais, mostraram que as subsidiárias mais integradas (CROOKEL, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995), ou seja, com maior grau de comunicação e socialização, desenvolviam maior número de

competências (conhecimento) que as subsidiárias que apenas implementavam inovações.

Birkinshaw e Morrison (1995) mostram também que quanto mais forte a relação entre matriz e subsidiária, menores as chances de um menor aporte de investimento nas subsidiárias ou a rejeição de projetos da subsidiária. A decisão de desinvestimento se torna tanto mais difícil quanto mais atrelados estiverem os negócios, contatos e relação de trabalho entre matriz e subsidiária. Há uma maior credibilidade no futuro da subsidiária e na criação de competências, pois quanto mais forte a relação de trabalho e o grau de integração normativa entre matriz e subsidiária, menor a chance de a subsidiária trabalhar de modo desalinhado das estratégias corporativas, ou aquém das competências essenciais para manter sua posição estratégica dentro da corporação (BIRKINSHAW; MORISON, 1995; NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Portanto, a forte integração impulsiona o desenvolvimento de competências, pois a matriz confia mais na subsidiária e percebe as possibilidades de desenvolvimento de competências não-locais fora do país de origem. Logo, um maior investimento é direcionado para o desenvolvimento de competências nas subsidiárias, já que é um local confiável para funções estratégicas corporativas.

P2a. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade do desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias.

Ao mesmo tempo que a integração favorece o desenvolvimento de competências, existe também uma maior predisposição para a aceitação e aprendizagem de competências provenientes de iniciativas das subsidiárias, dada a confiança conquistada por meio da integração criada entre matriz e subsidiárias.

A integração cria vínculos de comunicação formal ou informal, assim como, facilita a compreensão das operações de diferentes subsidiárias. Essa unidade de valores, aliada aos canais de comunicação estabelecidos, facilita a transferência de competências em ambos os sentidos: centro-periferia e vice-versa.

P2b. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade da transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P2c. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade da transferência de competências da subsidiária para a matriz

3.3 Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora, pesquisada nesta tese, tem como foco de análise o empreendedorismo corporativo, ou seja, o empreendedorismo difundido na corporação que permite a ação empreendedora dos funcionários, decorrente da estimulação e apoio do caráter visionário de cada um da empresa (FILLION, 2006). Tal caráter visionário pode ser definido como um conjunto de visões acerca de novos negócios, produtos e processos que são desenvolvidos ao longo dos anos, até que as visões emergentes se coadunam para uma visão central do negócio, produto ou processo a ser empreendido. Um processo que requer tempo e uma cultura corporativa com espaço para visões empreendedoras corporativas. O espírito empreendedor exige do empregado muito mais do espaço e tempo de trabalho normal, e somente se concretiza com a existência de uma reciprocidade da instituição para as ações empreendedoras (FILLION, 2006).

Assim sendo, a orientação empreendedora se refere à predisposição positiva da empresa para novas oportunidades de negócios. É essencial para a criação e desenvolvimento de iniciativas e competências nas subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), mas é muito mais que a criação de um novo negócio, ou um novo modo de produzir. Passa por questões de credibilidade e liberdade para a tomada de decisões de risco (BIRKINSHAW, 1997) e sugere uma disposição da empresa para uma atividade proativa, diante de um ambiente de tomada de decisões de risco (BIRKINSHAW, 1997).

São características da orientação empreendedora:

1) O apoio e a experiência da alta direção em atividades empreendedoras, objetivando criar um clima organizacional estimulante para novas práticas e idéias de negócio (BIRKINSHAW, 1997).

2) O risco é um atributo positivo, desde que bem calculado, o insucesso de atividades empreendedoras não é um sinônimo de baixo desempenho, mas de um processo organizacional de criação de novas oportunidades (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

A relação entre orientação empreendedora e desenvolvimento de competências advém da necessidade que a empresa tem de constantemente recriar seus negócios e processos de maneira emergente e contínua (MINTZBERG, 1989). Ainda que o fundador da empresa seja um empreendedor, suas visões ficam fadadas ao insucesso se não houver suporte de colaboradores responsáveis pela execução da grande visão e pela criação das visões complementares que sustentam ao longo do tempo o empreendimento (FILLION, 2006).

Um exemplo é a empresa Odebrecht. A Construtora Norberto Odebrecht, uma das maiores construtoras brasileiras atualmente, desenvolve projetos em 15 países além do Brasil: Angola, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Djibuti, Equador, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, México, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela, com mais de 23.000 funcionários, em projetos de construção de hidroelétricas, sistemas de saneamento, abastecimento de água, linhas de transmissão, aeroportos, metrô, pontes e estradas, entre outros. O ponto de destaque desta empresa nacional é a tecnologia gerencial conhecida como TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht), filosofia que se apóia em quatro vetores: o espírito de servir; o fator humano; conceitos, princípios e critérios e, finalmente, a produção de riqueza material e moral. O legado dessa cultura é a crença de que a empresa deve basear-se cada vez mais na inovação, na criatividade e na imaginação humana, que constituem a matéria-prima da nova economia (MAZZOLA; OLIVEIRA JR, 2006).

O incentivo ao empreendedorismo interno, ou intra-empreendedorismo, que se evidencia na organização, colabora intensamente para consubstanciar essa crença. Nesse sentido, o modelo de gestão preconizado pela Odebrecht delega poder de decisão aos chamados empresários parceiros, que são colaboradores funcionais com características de empreendedores, responsáveis pela prospecção e consolidação de negócios globais, disseminando informações e conhecimento à rede, se antecipando às demandas do ambiente competitivo. A empresa espera deles ações e comportamentos como verdadeiros sócios da organização e não como simples colaboradores em uma estrutura hierárquica (Mazzola e Oliveira Jr, 2006:12).

Portanto o esperado é que:

P3a Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias.

Uma vez que a orientação empreendedora predispõe os colaboradores e as unidades empresariais a estarem abertos ao risco calculado e às inovações de negócios e processos, induz-se que a empresa está mais propensa à aprendizagem de novas competências que possam incrementar seu negócio. Isso pressupõe que as competências criadas na matriz têm um maior nível de receptividade quando transferidas para a subsidiária, ou vice-versa. A competência criada em empresas com forte orientação empreendedora tem uma maior possibilidade de ser uma competência não-local, tanto por sua utilidade em termos de inovação, quanto por uma maior predisposição das empresas da corporação em aprender a nova competência.

P3b Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P3c Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.

3.4 Iniciativa

Os estudos sobre iniciativas das subsidiárias foram desenvolvidos, inicialmente pela escola canadense de investigação do papel das filiais estrangeiras. Os estudos de White e Poynter (1984) e D’Cruz (1986) apontavam dedutivamente para a importância das iniciativas, que vieram a ganhar espaço definitivo na literatura com os estudos de Birkinshaw (1997).

A iniciativa da subsidiária seria alguma atividade inovadora realizada com os recursos e sob a responsabilidade da própria subsidiária estrangeira (BIRKINSHAW, 1997). Esse conceito emerge no momento em que se considera que a empresa multinacional se organiza em redes (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Entretanto, mesmo que não haja uma determinação da matriz de organização em rede, a iniciativa pode vir a resultar do comportamento empreendedor não ativamente encorajado pela alta diretoria, mas executado pelos subordinados, dada a incapacidade da alta direção de liderar, dirigir e avaliar todas as ações de seu corpo de executivos. No caso, a iniciativa pode nem mesmo vir a ser previamente ou posteriormente reconhecida pela matriz, mas ela acontece dentro das empresas multinacionais, sendo, por vezes, positiva, reconhecida e contribuinte para a vantagem competitiva da multinacional (BIRKINSHAW, 1996, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1997, 1998).

A diferença entre a iniciativa e a orientação empreendedora é que a segunda é uma diretriz estratégica da matriz e um estilo de gerenciamento escolhido pela organização. A iniciativa tem maior possibilidade de surgir onde existe a orientação empreendedora, porém tal condição não é essencial, ou seja, pode haver iniciativa na subsidiária mesmo na ausência de diretriz estratégica da corporação (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1997, 1998).

O entendimento de como uma iniciativa pode surgir sem a determinação estratégica da corporação é viável somente dentro da ótica de evolução do papel das subsidiárias, em que as mesmas passam a definir suas estratégias dentro da corporação (BIRKINSHAW, 2001; BIRKINSHAW, 1997). Burgelman (1983) propõe que as iniciativas podem ser

coordenadas pela corporação ou geradas na própria subsidiária. Existem ainda iniciativas que são proporcionadas por oportunidades que surgem no país hospedeiro da subsidiária. Seguindo esse conceito, Birkinshaw (1997) mostra que existem três tipos de iniciativas na multinacional:

1. As iniciativas globais, decorrentes da competitividade interna entre as subsidiárias da corporação. Tais iniciativas são orientadas pela matriz corporativa e as subsidiárias competem entre si em busca de oportunidades de abrigar determinadas funções globais.
2. As iniciativas externas (mercado), decorrentes de novas oportunidades de negócios surgidas no ramo de atuação da empresa. Tais iniciativas dependem das subsidiárias e do local em que atuam. Existe certa intervenção da matriz no que tange a alocação ou não de recursos, dependendo de a potencialidade da iniciativa se tornar uma competência não-local.
3. As iniciativas internas das subsidiárias, que são decorrentes de melhorias nos processos ou produtos, ou mesmo do desenvolvimento de novos processos e produtos, sem que exista uma determinada diretriz estratégica da matriz para tal empreendimento. O processo pode até mesmo correr o risco de não ser reconhecido pela corporação depois de todo o esforço empreendido pela subsidiária. Também, não há nenhuma alocação de recursos físicos e financeiros por parte da matriz para o desenvolvimento da iniciativa.

Portanto, as iniciativas podem surgir mesmo que não exista uma orientação empreendedora para as subsidiárias, como quando as subsidiárias decidem desenvolver determinado projeto não autorizado pela corporação.

Assim, a distinção entre iniciativa e empreendedorismo é decorrente da natureza das duas. A orientação empreendedora é deliberada, uma diretriz organizacional com o objetivo de criar um clima propício ao aproveitamento de oportunidades. A iniciativa emergente depende da própria subsidiária e pode ser contra a diretriz organizacional.

Dado que as iniciativas são importantes nas subsidiárias de multinacionais e elementos fundamentais para o entendimento das funções desempenhadas num determinado período de tempo, assim como para a constituição das vantagens competitivas das subsidiárias, as multinacionais emergentes, para competir frente a frente com os grandes *players* do mercado global, necessitam subir na curva de valor competindo com produtos de maior valor agregado oriundos de novas tecnologias (BARTLETT; GHOSHAL, 2000); ou precisam quebrar as regras do jogo, ou seja, inovar incrementalmente em nichos de mercado, ou radicalmente em mercados maduros; ou ainda necessitam de uma alta flexibilidade, alinhada a empreendimentos ousados (inovadores) para conseguir sobreviver em mercados turbulentos e fortemente competitivos (SULL; ESCOBARI, 2004). Em outras palavras, as multinacionais emergentes precisam das iniciativas de mercado globais ou internas das subsidiárias, para a criação de competências organizacionais distintas. Logo,

P 4a Quanto maior a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.

Entretanto, ao mesmo tempo em que as iniciativas favorecem a criação de competências, constituem uma barreira para a transferência das competências, exceto no caso das iniciativas globais, que são feitas por encomenda da matriz (BIRKINSHAW, 1997). Mesmo nessas, o ressentimento de outras subsidiárias que perderam a competição interna (MONTEIRO; ARVIDISSON; BIRKINSHAW, 2008) pode ser uma barreira importante para a receptividade da competência transferida pela subsidiária vencedora (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001).

No caso das iniciativas internas, a rebeldia da subsidiária pode até criar competências que não serão reconhecidas pela corporação, dando origem a um isolamento da subsidiária (MONTEIRO; ARVIDISSON; BIRKINSHAW, 2008). As iniciativas de mercado, por sua vez, podem originar competências estritamente locais, ou seja, muito enraizadas no local e de difícil transferência.

P 4b Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P 4c Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.

3.5 Redes Externas

O modelo de *Uppsala* (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento como maior obstáculo à internacionalização; a consideração do conhecimento adquirido através da experiência como sendo o mais importante na internacionalização; e a internacionalização de maneira gradual.

Trata-se de um processo de aprendizagem. A diminuição da distância psíquica decorrente da experiência em determinado mercado estrangeiro é fator fundamental para os processos de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual, ou seja, investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre este, e então, aumenta sua aptidão para investir novamente no mercado, alocar recursos, e assim sucessivamente. Isso permite a construção de um contínuo estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro, partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento (CAVUSGIL, 1980, REID, 1981, ROOT, 1987).

Percebe-se que o modelo traz a visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras. À medida que a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela pode passar a aportar maior investimento na subsidiária, tanto em termos financeiros, quanto estratégicos, ou seja, de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária.

Entretanto, a evolução da teoria de *Uppsala* mostra que a internacionalização das empresas, entre elas as multinacionais emergentes nem sempre segue o estilo seqüencial e gradual (JOHANSON; VAHLENE, 1990; JOHANSON; MATTSSON, 1988). No

caso das *multinacionais emergentes* o fato se explica em virtude de certas carências inerentes à sua posição no mercado global. As *multinacionais emergentes*, não têm a mesma quantidade de tempo que as tradicionais tiveram para decidir o próximo passo internacional. A liberalização dos mercados e a competição global diminuíram o tempo de entrada e os estágios de internacionalização (SIM; PANDIAN, 2003; BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007; MATHEWS, 2006; BONAGLIA; GOLDSTEIN; MATHEWS, 2006).

O gradualismo dos modos de entrada não é, necessariamente, uma regra (REZENDE, 2003a). A percepção da matriz não é o único fator que vai explicar o maior ou menor comprometimento da operação estrangeira. As redes de relacionamentos nos mercados estrangeiros desempenham importante papel (JOHANSON; MATTSSON, 1988). E quando se fala de redes de relacionamento, a referência é tanto para as redes externas como para as internas. A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios, tais como: fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda, dentre outros (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Isso explica porque certas empresas não seguem a forma sequencial dos modos de entrada. A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas envolve o próprio processo de evolução das subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; REZENDE, 2003a), no qual os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua (REZENDE, 2002). Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias, dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro (REZENDE, 2003b).

Para esses estudiosos quanto mais a subsidiária se encontra enraizada (*embeddedness*) nas redes de negócios e técnicas no estrangeiro (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002), maior a possibilidade de a subsidiária ganhar acesso a novos conhecimentos que

podem garantir o desenvolvimento de competências. Entretanto, ao mesmo tempo em que a empresa se torna mais enraizada no mercado local, menor sua integração com a rede intra-organizacional, o que implica menor possibilidade de transferência da competência (ANDERSSON; FORSGREN, 2006; MINBAEVA 2007). Se por um lado o fato de a subsidiária se encontrar fortemente enraizada na rede do país estrangeiro, permite o acesso a um conhecimento tácito e complexo, que não seria adquirido de outra forma, por outro impede sua transferência para outras unidades da rede corporativa, em virtude da fraca ligação com as subsidiárias irmãs e a matriz (ANDERSSON; FORSGREN, 2006).

A questão de participação nas redes ressalta um dilema. Na perspectiva corporativa da matriz, o objetivo é usar subsidiárias como fonte de competências não-locais; logo, o mais adequado seria uma subsidiária não fortemente enraizada no local em que se encontra, mas com forte integração intra-organizacional. Para a subsidiária, no entanto, o melhor seria uma forte integração com a rede local, que exigiria menor reconhecimento e alinhamento com a matriz (MINBAEVA 2007; MINBAEVA *et al.*, 2003).

No primeiro caso, se por um lado a subsidiária se apresenta mais integrada à rede corporativa e teoricamente mais suscetível à transferência de conhecimento, por outro é bem provável que a fonte de seu conhecimento não seja tão inovadora quanto seria se estivesse integrada à rede local. Conseqüência disso é que, embora a subsidiária possa desenvolver competências não-locais, estas são de mais baixo potencial do que uma competência desenvolvida junto à rede de negócios do país estrangeiro. Por outro lado, se a subsidiária está integrada à rede de negócios do país estrangeiro, maior é a possibilidade de desenvolver um conhecimento inovador com grande potencial de ser raro, de difícil imitação e gerador de valor, logo, maior é a importância da competência da subsidiária para o mercado local. Entretanto, nos processos evolucionários de papéis da subsidiária (BIRKINSHAW, 2001) isso não necessariamente significaria uma maior responsabilidade internacional e estratégica para a subsidiária, dado o fato de que a competência teria um caráter local fortíssimo, aliado à falta de integração com as

demais unidades corporativas. A transferência da competência se tornaria inviável, mas esta poderia ser usada em alguns momentos como uma competência específica.

Fica claro então que quanto mais integrada com a rede corporativa, maior a possibilidade de a subsidiária desenvolver um conhecimento que seja uma competência não-local; por sua vez, quanto mais enraizada a rede externa de negócios do país estrangeiro, maior a possibilidade de desenvolver uma competência, que, porém, teria grande probabilidade de ser uma competência local ou específica.

P5a Quanto maior o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de desenvolver competências distintivas nas subsidiárias.

P5b Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P5c Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.

3.6 Contexto Competitivo

Kogut (1991) afirma que as nações diferem de seus avanços tecnológicos e organizacionais, estes últimos disseminando-se muito mais lentamente que os primeiros. Como cada nação tem um princípio organizacional diferente das demais, fica evidente que a transferência das competências dentro das empresas na mesma nação é mais fácil e menos complexa que a transferência praticada pelas multinacionais entre nações. A transferência de melhores práticas entre nações pode ser caracterizada como um processo que leva longo tempo e exige todo o apoio institucional.

Dessa forma, em virtude das características peculiares de cada nação e das barreiras de tempo para a transferência de tecnologia e práticas, a capacidade tecnológica de um país depende do contexto do ambiente externo em que a empresa está inserida, assim como das instituições que dão respaldo à formação tecnológica. Em outras palavras, o

desenvolvimento tecnológico das corporações de uma nação está intimamente ligado às oportunidades tecnológicas oferecidas.

Uma representação clara de que o desenvolvimento tecnológico e as inovações são fruto da relação entre a ciência básica do país e as instituições econômicas é a ligação entre a força a universidades germânicas em química nos fins do século XIX e a ascensão da liderança da indústria química e farmacêutica (KOGUT, 1991). A vantagem em tecnologias e práticas restritas as fronteiras nacionais fomentaram o anseio das empresas e impulsionaram a saída das firmas além das fronteiras nacionais.

Segundo Kogut (1991), o que possibilita que um país desenvolva empresas líderes em tecnologia são as condições específicas do país. Particularmente, condições apropriadas ao desenvolvimento tecnológico. Isso envolve fatores legais e institucionais como por exemplo, políticas de proteção a patentes e incentivos industriais, que garantem a proliferação da inovação.

Dunning (1998) também ressalta as características locais como um grande atrativo para o crescimento dos investimentos estrangeiros na última década do século XX. O autor identifica três fatos em desenvolvimento na economia global que vêm reforçar a particularidade do ambiente externo na construção das capacidades e estratégias das corporações multinacionais.

Primeiro, o crescimento significativo dos ativos específicos da firma baseados em conhecimento. Conseqüentemente, a necessidade de uma infra-estrutura adequada e mão-de-obra qualificada que permita a exploração desses ativos.

Segundo, o paradoxo do aumento da possibilidade de comércio internacional decorrente dos avanços tecnológicos e dos transportes, aliado ao fato de as inovações e vantagens se encontrarem cada vez mais atreladas a competências fortemente enraizadas em capacidades regionais e em *clusters* locais (FROST, 2001, PORTER, 1998).

Terceiro, o crescimento das alianças intra-firmas e entre as empresas, graças à maior facilidade, e mesmo necessidade, de as empresas coordenarem suas atividades dispersas mundialmente.

Nessa linha de raciocínio, torna-se cada vez mais importante a presença dos atributos do que Porter (1990) chama de ‘diamante da vantagem nacional’.

O primeiro atributo do diamante se refere às *condições dos fatores*, ou seja, à posição do país quanto aos fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura. Os fatores básicos, como mão-de-obra e matéria-prima, não são os mais importantes. São relevantes aqueles fatores que envolvem investimentos vultosos e exigem especialização, ou seja, fatores escassos, de difícil imitação e que exigem investimentos sustentados para sua criação.

Fatores específicos de produção que garantem a vantagem nacional são altamente especializados e relacionados com as necessidades de um setor, são escassos e difíceis de serem imitados. Um exemplo simples seria um centro de pesquisas em *software*, com mão-de-obra qualificada nessa operação e apoiado por um fundo de investimentos financiador dos projetos de pesquisa e das atividades de risco.

O interessante é que a empresa não dependa das vantagens naturais e inerentes ao local para conquistar as melhores condições dos fatores e a vantagem competitiva. Pelo contrário, quanto mais adversas as situações, maior a possibilidade de a empresa criar e impulsionar fatores específicos. Um exemplo seria o de Taiwan, um produtor de chá que, após a Segunda Guerra, centrou-se na produção em massa, ancorada na mão-de-obra barata, explorada pelas subsidiárias de multinacionais. Entretanto, na década de 90, com a fuga das fábricas para a China e em meio à adversidade do desinvestimento estrangeiro, a economia local se reestruturou, focando o setor de alta tecnologia apoiado por centros de pesquisas particulares e universitários e incubadoras de empresas, proporcionando à ilha de Taiwan o título de novo Vale do Silício. Mais de dois terços de sua produção são exportados e o mais importante são as inovações geradas

especificamente em Taiwan, seja em empresas de capital nacional ou em subsidiárias de capital estrangeiro – a grande maioria (PORTER, 1990).

O segundo atributo é a *condição da demanda*. A composição, intensidade e natureza da demanda doméstica faz com que as empresas percebam com antecedência as necessidades dos compradores. Isso dinamiza e acelera as atividades de inovação garantindo a vantagem na rivalidade com os concorrentes.

Quanto maior a intensidade da demanda de determinado setor, maior o interesse das empresas em atuar no setor, pois isso pode constituir um importante campo para as inovações de mercado. Quanto mais sofisticados e exigentes os compradores domésticos, mais as empresas têm que criar as ofertas avançadas em inovação e padrões de qualidade. Logo, uma demanda intensa e sofisticada permite que as empresas nacionais possam criar produtos com competitividade internacional e sejam capazes de antecipar e atender as necessidades globais.

O terceiro atributo é a presença de *setores correlatos e de apoio no país*. Fornecedores mais bem qualificados e inseridos em uma competição internacional fornecem insumos com menores custos, maior rapidez e de forma preferencial. Desse modo, a proximidade entre fornecedores e usuários finais permite uma comunicação mais eficaz, maior troca de informações e um constante intercâmbio de idéias e inovações. São maiores os benefícios auferidos pelas empresas de base doméstica quando as empresas dos setores correlatos e de apoio têm fornecedores que são competidores globais. Fornecedores globais têm acesso às bases nacionais, onde são mais competitivos e para onde podem trazer as inovações do exterior para serem implementadas nas empresas do país. Entretanto, é claro que, quanto maior a competitividade interna dos fornecedores interno, maiores as vantagens oferecidas às empresas da nação.

Por fim, o último atributo é a estratégia *estrutura e rivalidade das empresas*. A competitividade do setor específico de um país decorre das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais mais adotados no país. Não adianta contrariar uma tradição em prática de produtos em massa para produtos personalizados. Se o forte da nação é a

produção racionalizada em massa, os setores que exploram essa prática gerencial e organizacional é que precisam ser explorados. Certos países têm uma propensão a resultados e orientação a longo prazo como Suíça e Alemanha. Em outros países prevalece o curto prazo. Assim, para os primeiros, a orientação mais adequada é a atuação em setores como o farmacêutico, enquanto para o segundo tipo de país as indústrias de alta tecnologia e de biotecnologia são mais adequadas.

Contrário à visão de estabelecer um ou mais campeões nacionais, o pressuposto da rivalidade doméstica defende que as empresas somente construirão inovações se tiverem que deter suas rivais. A competição doméstica intensa mina as 'supostas' vantagens injustas de subsídios e benefícios das empresas estrangeiras (D'AVENI, 1994), assim como empurra as empresas da base nacional para os mercados externos, especialmente para ampliar sua fatia de mercado.

Um ambiente competitivo nacional reunindo os atributos do diamante da vantagem das nações propicia as condições essenciais para a inovação. Quando analisada a relação das subsidiárias de multinacionais com os ambientes nacionais, a lógica da participação deve ser orientada para o fato de que, uma vez podendo fazer parte do ambiente, as subsidiárias podem ganhar acesso às idéias de inovação, talentos e conhecimentos específicos (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; PORTER, 1990). A corporação multinacional com suas subsidiárias instaladas em outros países é capaz de ter acesso às fontes de vantagens de outros diamantes nacionais. Essas fontes de inovação podem ser copiadas e levadas para desenvolvimento na matriz organizacional (FROST, BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002; BIRKINSHAW E FRY, 1998; NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

As subsidiárias criadoras de competências têm suas inovações muito mais atreladas a fatores de inovação provenientes do país estrangeiro do que da matriz (FROST, 2001) e são subsidiárias mais autônomas e com maior nível de recursos e capacidades especializadas. Isso permite que seus cientistas e engenheiros desenvolvam iniciativas próprias, de acordo com suas capacidades de educação, treinamento, experiência e compartilhamento de conhecimento com os atores da rede externa local (FROST, 2001;

FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). Isso pressupõe que os fatores externos desempenham importante papel no desenvolvimento das subsidiárias com importância estratégica.

Logo, a perspectiva do determinismo ambiental (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; PORTER, 1990) ganha relevância para o entendimento do papel das subsidiárias. Ressalta a importância dos fatores externos e das instituições para a criação de conhecimento e o desenvolvimento de inovações fora do país de origem da multinacional (FROST, 2001), além de demonstrar que os fatores de inovação estão presentes não somente dentro das fronteiras internas da empresa, mas também entre consumidores e fornecedores (BIRKINSHAW; FRY, 1998).

P6a Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias estrangeiras das multinacionais emergentes brasileiras.

Diferentemente da inserção das redes em negócios, os fatores do contexto competitivo não propiciam um relacionamento intrínseco e duradouro que caracterize um não-alinhamento das subsidiárias às estratégias da matriz. A subsidiária será influenciada pelos fatores do contexto para o desenvolvimento das competências, mas uma vez criada a competência, essa pode ser transferida, pois os fatores inerentes à construção da competência foram absorvidos do ambiente externo e podem ser reproduzidos internamente ou artificialmente em outros países. Ocorre de forma diferente na rede de negócios, em que muitas vezes os elementos constituintes da competência dependem fortemente das atividades de outras empresas. Assim sendo, a subsidiária pode transferir a competência, ainda que esta seja trabalhosa.

P6b Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P6c Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.

3.7 Considerações Finais do Capítulo

O capítulo levantou os pressupostos acerca dos fatores estratégicos que influenciam o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências, que estão listados abaixo:

Autonomia

P 1a Quanto maior o grau de autonomia da subsidiária, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.

P 1b Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P 1c Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.

Integração

P2a. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.

P2b. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P2c. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.

Orientação Empreendedora

P3a Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.

P3b Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P3c Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.

Iniciativa

P 4a Quanto maior a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias.

P 4b Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P 4c Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.

Rede de Negócios

P5a Quanto maior o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de desenvolver competências nas subsidiárias.

P5b Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P5c Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.

Contexto Competitivo

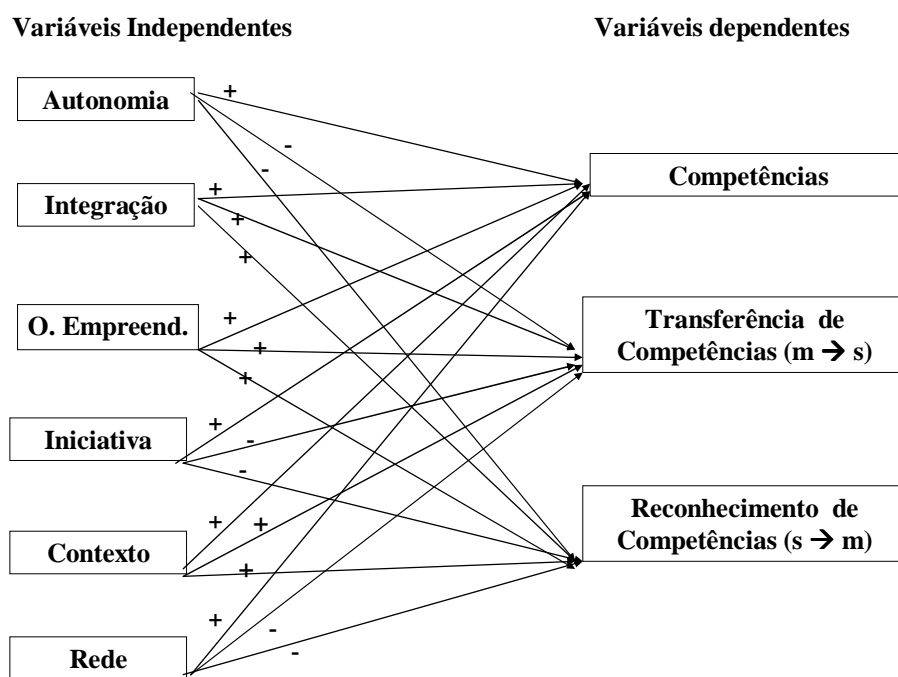
P6a Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias estrangeiras das multinacionais emergentes brasileiras.

P6b Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

P6c Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.

O modelo abaixo apresenta essas pressuposições:

Figura 3.1 Modelo de Gestão para a Transferência, Desenvolvimento e Formação de Competências.



Fonte: o Autor

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

O método da pesquisa é descritivo. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos. Procura saber com a precisão possível qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros (CERVO; BERVIAN, 2002). Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo. Enfim, a pesquisa descritiva permite estudar detalhadamente uma determinada situação-problema ou fato e relacionar as variáveis (VIANNA, 2001). Neste caso, a situação-problema é o desenvolvimento, transferência e reconhecimento das competências em multinacionais, associados ao modelo de gestão das multinacionais emergentes.

O processo de pesquisa escolhido foi a pesquisa quantitativa (CRESWELL, 1994), uma vez que serão coletados e analisados dados numéricos por meio de testes estatísticos.

4.2 Seleção da amostra

A população da pesquisa foram as multinacionais brasileiras com atividades manufatureiras ou de serviço profissional no exterior. Esta escolha exclui da análise representações comerciais, lojas ou postos de distribuição no exterior. Assim, com base em pesquisas secundárias em diversos *mailing* nacionais, em especial o da Editora Análise, e em estudos da Unctad e Cepal, obtivemos um resultado de quarenta e seis (46) multinacionais brasileiras em atividade até o ano de 2006 (Tabela 4.1) (FLEURY; FLEURY; OLIVEIRA JR; BORINI, 2007).

A escolha das multinacionais produtivas decorre do projeto temático da FAPESP - Projeto Temático de Gestão Empresarial para a Internacionalização de Empresas Brasileiras - cuja tese faz parte.

Tabela 4.1 As Multinacionais Brasileiras

Companhia	Setor	Companhia	Setor
CVRD	Mineração	Votorantim	Mineração
Friboi	Alimentos	Votorantim	Cimentos
Ipiranga	Petróleo e Gás	Cinex	Moveleiro
Petrobras	Petróleo e Gás	Embraer	Aviação
Ambev	Bebidas	Guerra	Implementos Rodoviários
Coopinhal	Café	Marcopolo	Indústria Automobilística
Coteminas	Têxtil	Metalfrio	Refrigeradores
Natura	Cosméticos	Random	Implementos Rodoviários
Perdigao	Alimentos	Artecola	Calçadista, Automotivo e Moveleiro
Sadia	Alimentos	Embraco	Compressores
Tramontina	Ferramentas e Utensílios	Metagal	Autopeças
Camargo Corrêa	Cimentos	Metalcorte	Motores Elétricos
Citrosuco	Bebidas	Sabó	Autopeças
CSN	Siderurgia	Smar	Automação Industrial
Cutrale	Bebidas	Weg	Motores Elétricos
Duas Rodas	Alimentos	Andrade Gutierrez	Engenharia e Construção
Gerdau	Siderurgia	Atech	Tecnologia Crítica
Klabin	Papel e Celulose	Camargo Corrêa	Engenharia e Construção
Oxiteno	Químico	CI&T	Inteligência de Mercado
Santista	Têxtil	Datasul	Inteligência de Mercado
Duratex	Material de Construção	Odebrecht	Engenharia e Construção
Tigre	Material de Construção	Politec	Inteligência de Mercado
Busscar	Indústria Automobilística	YKP	Inteligência de Mercado

Fonte: Fleury; Fleury; Oliveira Jr; Borini (2007)

Dessas, 38 são empresas industriais e 8 são do setor de serviços. Neste setor encontram-se empresas de serviços de engenharia e empresas de serviços relacionados à área de Tecnologia de Informação. Por sua vez, as 38 empresas industriais foram subdivididas de acordo com suas características básicas: indústrias baseadas em recursos naturais,

produtoras de insumos básicos, produtoras de materiais para construção, produtoras de bens de consumo, produtoras de componentes e subsistemas e montadoras de sistemas.

Cada uma das empresas foi contatada pessoalmente para a explicação dos objetivos de pesquisa e dos resultados esperados. Do universo, 29 multinacionais aceitaram participar da pesquisa.

Tabela 4.2 As MNBRs da amostra

Companhias Brasileiras com Unidades Estrangeiras						
Companhia	Setor	Vendas (em U\$ Mi)	1ª Exportação	1ª subsidiária estrangeira	Países	Modo de Entrada
Baseado em recursos naturais						
CVRD	Mineração	23.350	1949	1984	EUA, UE, China	AQ, IED
Ipiranga	Petróleo e Gás	10.000	-	1995	AL	JV, IED
Petrobras	Petróleo e Gás	79.120	-	1972	AL, AFRICA, EUA	IED, AQ, JV
Bens de consumo						
Ambev	Bebidas	14.400	1979	1993	AL, EUA, EU	AQ, JV
Natura	Cosméticos	1.600	-	1981	AL, EU	IED
Insumos básicos						
Camargo Corrêa	Cimentos	440	-	2005	AL	AQ
CSN	Siderurgia	5.500	1977	2001	EUA, UE	AQ
Oxiteno	Químico	2,205*	1990s	2003	AL	AQ
Santista	Têxtil	365	1994	1995	AL, EU	AQ, JV
Votorantim	Mineração	1.750	-	2004	Peru	AQ
Votorantim	Cimentos	11.500	1970	2001	NAFTA	AQ, JV
Montadores de sistemas						
Embraer	Aviação	3,906	1975	1979	China, EU, EUA	JV, AQ, IED
Guerra	Implementos Rodoviários	80	1993	2005	AL	IED
Marcopolo	Indústria Automobilística	843*	1961	1991	África do Sul, AL, UE, China	JV, IED, AQ
Metalfrío	Refrigeradores	300	-	2005	UE, EUA	AQ
Partes, componentes e subsistemas						

Artecola	Calçadista, Automotivo e Moveleiro	120	-	2000	AL, EUA, UE	JV, AQ
Embraco	Compressores	590	1980s	1994	UE, ASIA	AQ
Metalcorte	Motores Elétricos	180		2005	Argentina	AQ
Sabó	Autopeças	170	1975	1992	AL, UE, EUA	AQ, IED
Smar	Automação Industrial	80	1989	1988	NAFTA, UE, ASIA	IED
Weg	Motores Elétricos	1.500	1980s	1995	AL, UE, China	AQ
Serviços e TI						
Andrade Gutierrez	Engenharia e Construção	2.150	-	1980	AL	IED, AQ
Atech	Tecnologia Crítica	50	-	1997	EUA	IED
Camargo Corrêa	Engenharia e Construção	6.400	1996	1996	LA	JV
CI&T	Inteligência de Mercado	150	-	2006	UE, EUA	IED
Datasul	Inteligência de Mercado	95	1993	2001	AL	IED
Odebrecht	Engenharia e Construção	11322	1979	1979	AL, NAFTA, AFRICA, Europa	AQ, IED
Politec	Inteligência de Mercado	250	-	-	EUA, Japão	IED, AQ
YKP	Inteligência de Mercado	18	-	-	-	-

Fonte: Fleury; Fleury; Oliveira Jr; Borini, 2007.

4.3 Coleta de dados

O questionário foi escolhido por ser um instrumento de coleta de dados associado a métodos positivistas e usado comumente em *surveys* de larga escala (COLLIS; HUSSEY, 2006). As perguntas usadas são fechadas (COLLIS; HUSSEY, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2006).

Surveys são usados quando o pesquisador procura explicar as razões e as fontes de eventos, assim como suas características e correlações. Buscam o máximo de compreensão com o menor número de variáveis possível. Por outro lado por se constituírem em perguntas diretas e fechadas há o problema da medida, em especial em

ciências sociais em que o comportamento do grupo ou do indivíduo está em questão (BABBIE, 2001).

Assim sendo, objetivando verificar o entendimento do questionário por parte dos respondentes um pré-teste com professores da área e uma pesquisa em uma das multinacionais brasileiras bem como em suas subsidiárias foram realizados.

A aplicação do pré-teste permitiu correções em determinadas questões que não estavam claras quanto ao conteúdo para os respondentes, principalmente quanto ao tipo de competência pesquisada. Também foi corrigido duplicações de questões que o pesquisador não tinha atentado.

Aprovado o pré-teste, foi iniciada a pesquisa de campo. O método de coleta foi uma abordagem inicial por telefone para o convencimento dos respondentes, seguida de envio de questionário via e-mail ou correio tradicional, conforme a preferência do entrevistado. Todas as perguntas eram fechadas, do tipo Likert (COOPER; SCHINDLER, 2006).

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi enviado um questionário com perguntas relacionadas à atividade da matriz, a ser respondido pelo *CEO* ou pelo responsável da área de Negócios Internacionais da empresa. Cada matriz deveria responder ao menos um questionário para cada relação com as subsidiárias. Como se trata de um processo novo e emergente, em sua grande parte o tratamento da matriz para com as subsidiárias foi considerado uniforme pelos respondentes.

A primeira etapa foi a mais demorada, pois era necessário convencer a presidência ou diretoria da empresa para participar da pesquisa, e em seguida conseguir a aprovação e indicação da matriz para a participação da pesquisa das subsidiárias.

A segunda etapa consistiu em estabelecer contato com cada diretor internacional das subsidiárias dessas 29 empresas, um total de 93 subsidiárias e uma média de 3 subsidiárias por empresa. Os contatos foram passados pelos entrevistados na matriz e foi concedida uma autorização geral da presidência para o preenchimento dos

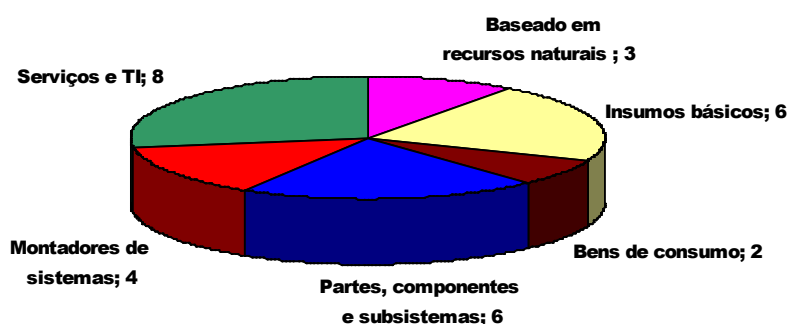
questionários. Dessas empresas, algumas tinham somente uma subsidiária e outras oito filiais estrangeiras. Das 93 subsidiárias envolvidas, 66 filiais estrangeiras responderam o questionário, que foi devolvido via Internet, com um acompanhamento telefônico para qualquer dúvida dos respondentes.

O período total de coleta de dados foi de oito meses: de dezembro de 2006 a julho de 2007.

4.4 Perfil das Empresas Pesquisadas

A amostra é composta de 79% de multinacionais brasileiras (MNBrs) manufatureiras e 21% do ramo de serviços. No exterior, 42% das MNBrs desempenham atividades manufatureiras no exterior, 33% desenvolvem serviços profissionais e o restante (25%) desempenha ambas as atividades.

Figura 4.1. Distribuição das MNBrs da amostra na cadeia produtiva (em números absolutos)



Fonte: Fleury; Fleury; Oliveira Jr; Borini, 2007.

As subsidiárias das MNBrs estão localizadas principalmente na América Latina (35%), seguida por Europa (17%) e América do Norte (15%). Individualmente, o país com maior número de subsidiárias são os EUA (15%), seguidos por Argentina (14%) e México (8%). China (7%) já figura como um destino importante de nossas subsidiárias.

Quanto aos mercados atendidos, 40% das subsidiárias são voltadas para atender exclusivamente o país hospedeiro. O mercado que é o maior destino das vendas é a América Latina (33%), seguida pela Europa (23%) e América do Norte (23%). A África é o mercado de 15% das subsidiárias, e Ásia, Leste Europeu e Oriente Médio representam cada um 10% do mercado das subsidiárias.

A forma de entrada das MNBrs no exterior está dividida entre aquisições (43%) e investimento direto (42%), com 15% de *joint-ventures* ou alianças.

As MNBrs ainda são novatas no mercado global: 50% iniciaram suas operações no exterior após 1999 e outras 30% na década de 90. Assim, 80% das subsidiárias não têm mais que 15 anos de operações no exterior.

4.5 Construção das Variáveis de Pesquisa

Nas linhas que se seguem são apresentadas as variáveis usadas para a pesquisa conduzida nesta tese. Quanto à forma de questionamento, deve-se ressaltar que se trata de uma métrica baseada na percepção, uma vez que o método empregado com questões do tipo Likert indaga os respondentes acerca das impressões dos gestores a respeito de diversas temáticas inerentes a gestão estratégica das subsidiárias.

Todas as variáveis em questão são perguntas fechadas numa escala de cinco pontos, dentro de uma variância que será apresentada em conjunto com cada variável. O questionário referente a cada variável pode ser encontrado no anexo I.

4.5.1 Variáveis Dependentes

A primeira variável dependente do modelo de análise foi a transferência de competências da matriz para as subsidiárias, que é composta das variáveis que seguem (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; SCHULZ, 2001): transferência de competências de pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas, marketing e recursos humanos. Tais variáveis apresentaram Alpha de Cronbach de 0,812. A pergunta verifica o quanto dessas competências são provenientes da matriz corporativa e são usadas tal como na matriz.

A segunda variável dependente do modelo de análise, o desenvolvimento de competências (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998) é composta das seguintes variáveis: competências de pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas, marketing e recursos humanos. A questão pedia aos respondentes para avaliar as competências desenvolvidas⁸ nas subsidiárias em relação às competências das demais unidades da corporação. Tais variáveis apresentaram Alpha de Cronbach de 0,643.

⁸ No questionário e neste texto, o desenvolvimento de competências pelas subsidiárias é qualquer tipo de desenvolvimento praticado pela subsidiária, Ou seja, desde que a competência seja adaptada para o mercado e não totalmente transferida da matriz, considera-se que há desenvolvimento de competências nas subsidiárias. Não é necessário não necessitando que a competência seja totalmente criada na subsidiária, pois entende-se que mesmo nas adaptações de competências oriundas da matriz a filial agrega valor à competência.

A terceira variável dependente do modelo de análise, o reconhecimento de competências da subsidiária pela matriz é composto das seguintes variáveis (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; LI, BARNER-RASMUSSEN, BJORKMAN, 2007): reconhecimento de competências de pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas, marketing e recursos humanos. Tais variáveis apresentaram Alpha de Cronbach de 0,883. A pergunta verifica o quanto das competências criadas e avaliadas como superiores pelas subsidiárias são utilizadas pelas demais unidades da rede corporativa.

4.5.2 Variáveis Independentes

A variável independente autonomia foi construída pelas seguintes variáveis (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998): alteração no design dos produtos / serviços oferecidos; sub-contratação de terceiros para a produção/serviço principal; entrada em novos mercados dentro do país; introdução de novos produtos/serviços; alterações nos processos de produção; mudanças organizacionais na subsidiária. O Alpha de Cronbach é de 0.786.

A variável independente orientação empreendedora foi construída pelas seguintes variáveis (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998): existe apoio da alta direção para atividades empreendedoras; a alta direção possui experiência com atividades de inovação; decisões individuais de risco são apoiadas; existe o incentivo para tomada de decisões com riscos calculados; ‘assumir riscos’ é considerado um atributo positivo. O Alpha de Cronbach é de 0.879.

A variável independente integração foi construída pelas seguintes variáveis (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998): forte relação de trabalho; confiança delegada para subsidiária; troca de informação; entendimento das competências da subsidiária pela matriz; alta credibilidade dos altos executivos. O Alpha de Cronbach é de 0.893.

A variável independente iniciativa foi construída pelas seguintes variáveis (BIRKINSHAW, 1997): novos produtos desenvolvidos no Brasil e vendidos

internacionalmente; aquisição de empresas nacionais conduzidas pela subsidiária; novas atividades de negócios internacionais criadas no país; incremento nas linhas de produtos adotados internacionalmente; novos investimentos em R&D ou em processos produtivos. Tais variáveis apresentaram Alpha de Cronbach de 0.808.

A variável independente contexto competitivo foi construída pelas seguintes variáveis (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998): a competição no país é intensa; as capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas; o relacionamento entre compradores e fornecedores é forte; existem importantes centros de pesquisa; a velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta; os consumidores locais exigem padrões elevados; há boas instituições de suporte aos negócios; a demanda de mercado está crescendo rapidamente; a mão-de-obra é qualificada e especializada. O Alpha de Cronbach é de 0.859.

A variável independente rede de negócios investigou o relacionamento com parceiros estratégicos e foi construída pelas seguintes variáveis (ANDERSSON; FORSGREN, 2002): grau de relacionamento com outras subsidiárias da empresa no exterior; com unidades de P&D de outras empresas; com empresas de engenharia de outras empresas; com universidades ou institutos de pesquisa específicos; com fornecedores corporativos preferenciais no país; com fornecedores de mercado específicos; com clientes corporativos; com clientes do mercado local e com instituições governamentais. O Alpha de Cronbach é de 0.803.

4.5.3 Variáveis de Controle

Para a averiguação e ajustamento do modelo, três variáveis de controle foram operacionalizadas.

A primeira variável de controle é condizente com a idade da subsidiária, em conformidade com a teoria das pioneiras de mercado e a particularidade da jovialidade das multinacionais emergentes, em especial as multinacionais brasileiras. A idade média das subsidiárias é de onze anos; desse modo, foi composta uma variável *dummy* para as subsidiárias mais jovens (0) e as mais antigas (1).

Teoricamente, as subsidiárias mais antigas teriam uma maior probabilidade de desenvolver competências e autonomia, para não necessitar tanto das competências transferidas da matriz. Por outro lado, essa autonomia e independência no desenvolvimento de competências poderia ser prejudicial ao reconhecimento de competências.

Todavia, ao se usar a variável de controle idade, deve-se ter um cuidado específico em relação às subsidiárias provenientes de aquisições, pois, embora, sejam novas para a corporação, essas empresas têm uma trajetória própria de desenvolvimento de competências. Entretanto, ainda que essas subsidiárias possam desenvolver competências com maior intensidade no seu estágio inicial, a falta de alinhamento das competências com as diretrizes gerais da corporação tende a caracterizar as competências desenvolvidas como competências sem importância global. Com o passar do tempo, as competências podem ser alinhadas as diretrizes corporativas e classificadas como reconhecidas ou mesmo passíveis de transferência reversa.

A segunda variável de controle é o tipo de entrada, composta pela *dummy* aquisição e *joint-venture* (0) e *greenfield investments* (1). Tal variável é importante porque reconhece que as multinacionais emergentes vão ao exterior não só explorar competências próprias (DUNNING, 1993), mas também “buscar” novas competências, em especial por meio de aquisições, de acordo com a revisão da teoria dos recursos.

Subsidiárias provenientes de aquisições são aquelas que num primeiro instante poderiam proporcionar novos conhecimentos possíveis de serem usados como competências das multinacionais. No entanto, tais conhecimentos podem apresentar-se como competências locais ou mesmo competências específicas, mas dadas às diferenças de valores com as demais unidades da rede tais competências teriam pouquíssima chance de serem competências não-locais, a não ser que a semelhança cultural da empresa adquirida fosse relativamente significativa a ponto de que um forte processo de socialização pudesse reduzir as distâncias organizacionais (BHAGAT et al., 2002).

A terceira variável de controle é o estágio de desenvolvimento da nação em que a subsidiária está localizada. Trata-se de uma variável *dummy* que analisa se o país da subsidiária não é desenvolvido (0) ou é desenvolvido (1). A divisão do estágio de desenvolvimento foi realizada conforme os parâmetros da OCDE. Segue os preceitos da teoria da localização geográfica (LI, 2004; RUGMAN, 2000) e complementa o modelo de Porter (1990), pois apesar de o modelo assumir a existência de diamantes das nações em diferentes partes do mundo, o modelo não analisa a influência direta do governo na constituição dos locais, nem a imagem e credibilidade institucionalizada decorrente do estágio de desenvolvimento da nação.

Os países desenvolvidos oferecem recursos críticos necessários para as multinacionais emergentes competirem contra rivais globais no país e no estrangeiro (LUO; TUNG, 2007). Essa idéia é coerente com a perspectiva de *resource-seeking* (DUNNING, 1993), em que os mercados desenvolvidos oferecem uma plataforma superior para a criação de valor. As economias desenvolvidas, sejam elas indústrias transformadoras ou de serviços, estão dotadas de um melhor *know-how* em processos e produtos. Por isso, as subsidiárias situadas nesses mercados podem servir de centro de acabamento de produtos de baixo custo fabricados no país de origem, ou seja, incrementar o produto nos países desenvolvidos para produzir nos subdesenvolvidos.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

5.1 Análise Descritiva dos Resultados

O objetivo desta seção é fazer uma apresentação descritiva das variáveis que compõem o modelo proposto. Inicia-se com a descrição das variáveis independentes, seguida da descrição das variáveis dependentes.

5.1.1 Análise das Variáveis do Modelo de Gestão

5.1.1.1 Autonomia

A tabela 5.1 apresenta a frequência das distribuições para cada componente da variável autonomia das subsidiárias brasileira. Como se trata de uma escala que varia de um a cinco pontos, em que o grau de autonomia é maior quanto maior a pontuação, as variáveis são apresentadas segundo uma distribuição de apenas três classes, para uma melhor visualização dos resultados: baixa autonomia para as respostas 1 e 2; autonomia razoável para a resposta 3; alta autonomia para as respostas 4 e 5.

Este mesmo procedimento será adotado em relação às variáveis que serão analisadas na seqüência.

Tabela 5.1: Autonomia das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro

	Alteração no design dos produtos / serviços oferecidos	Subcontratação de terceiros para a produção/serviço principal	Entrada em novos mercados dentro do País	Introdução de novos produtos/serviços	Mudanças organizacionais na subsidiária	Alterações nos processos de produção	Autonomia
baixa	47%	48%	70%	53%	65%	68%	59%
Razoável	25%	22%	11%	33%	12%	16%	20%
alta	28%	30%	19%	14%	23%	16%	22%
Mediana	3	3	1	2	2	2	2,33
Média	2,97	2,74	2,06	2,47	2,39	2,18	2,38
Desvio Padrão	1,449	1,371	1,435	1,142	1,268	1,311	0,94

Fonte: Autor.

O resultado geral (última coluna) mostra que, em média, somente 22% das subsidiárias brasileiras no exterior têm elevada autonomia, enquanto mais da metade das subsidiárias (59%) dependem das decisões tomadas na matriz.

As decisões mais descentralizadas são as referentes aos processos de subcontratação de terceiros e alteração no design de produtos. Na subcontratação a decisão das subsidiárias ocorre em 30% dos casos, enquanto a alteração no design é governada, isoladamente, por 28% das subsidiárias. Por outro lado, as decisões de entrada em novos mercados, alteração no processo de produção e mudanças organizacionais são as mais centralizadas pelas multinacionais brasileiras. A introdução de novos produtos é a decisão mais compartilhada entre matriz e subsidiárias.

Os resultados mostram, portanto, que para maioria dos casos a autonomia das subsidiárias é pequena.

5.1.1.2 Integração

As respostas dadas à questão referente às variáveis de integração encontram-se na Tabela 5.2, que mostra a frequência das distribuições para cada componente da variável. Como no caso anterior, as respostas dos respondentes são agrupadas em três classes, a saber: fraca integração corresponde às escolhas 1 e 2; integração relativa, para a escolha 3; forte integração, para as escolhas 4 e 5.

Os dados mostram que a maioria das subsidiárias tem uma forte integração com a matriz (74%), com destaque para alta confiança (83%) e credibilidade dos executivos (84%) das subsidiárias. O item entendimento das atividades das subsidiárias não atinge 42% das subsidiárias e cerca de 30% das subsidiárias não têm uma forte relação de trabalho com a matriz, o que indica que as subsidiárias brasileiras no exterior apresentam alta integração com a matriz.

Tabela 5.2: Integração das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro com a Matriz

	Forte relação de trabalho	Confiança nos executivos das subsidiárias	Troca de informação	Entendimento das atividades da subsidiária	Alta credibilidade dos altos executivos	Integração
Fraca	12%	9%	7%	9%	8%	9%
Razoável	17%	8%	19%	33%	8%	17%
Forte	71%	83%	74%	58%	84%	74%
Mediana	4	4	4	4	5	4,21
Média	3,89	4,15	4,03	3,86	4,28	3,98
Desvio Padrão	1,08	1,11	1,08	1,07	1,01	1,02

Fonte: Autor.

5.1.1.3 Orientação Empreendedora

O exame dos resultados concernentes às variáveis de orientação empreendedora, e exibidos na tabela 5.3, mostra a freqüência das distribuições para cada componente da variável. Também aqui as variáveis são agregadas em três classes: fraca orientação empreendedora para os que assinalaram 1 e 2; orientação empreendedora relativa para os que assinalaram 3; forte orientação empreendedora para os que marcaram 4 e 5.

Tabela 5.3: Orientação Empreendedora das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro

	Existe apoio da alta direção para atividades empreendedoras	A alta direção possui experiência com atividades de inovação	Decisões individuais de risco são apoiadas	Existe o incentivo para tomada de decisões com riscos calculados	'Assumir riscos' é considerado um atributo positivo	Orientação Empreendedora
Fraca	6%	8%	9%	12%	15%	10%
Razoável	11%	16%	22%	17%	23%	18%
Forte	83%	76%	69%	71%	62%	72%
Mediana	4	5	4	4	4	4,01
Média	3,83	4,27	4,03	3,80	3,95	3,77
Desvio Padrão	1,00	0,95	1,02	0,98	1,07	1,10

Fonte: Autor.

Os resultados denotam que para mais de dois terços das subsidiárias brasileiras têm forte orientação empreendedora (72%). O destaque fica por conta do apoio dado à alta direção para a orientação empreendedora (76%). Embora as decisões de risco (decisão individual e assumir risco com atributo positivo) tenham apresentado um apoio um pouco inferior ao das outras ações empreendedoras, o resultado é expressivo, uma vez que mais de 60% das subsidiárias são apoiadas quando correm riscos calculados, denotando, portanto, que as subsidiárias brasileiras no exterior têm alta orientação empreendedora.

5.1.1.4 Iniciativas

As respostas dadas pelos entrevistados à questão concernente às variáveis de iniciativa se distribuem conforme apresentado na tabela 5.4 e foram classificadas em três categorias: fraca iniciativa, para os que escolheram as alternativas 1 e 2; iniciativa relativa, para a alternativa 3; forte iniciativa empreendedora para os que escolheram 4 e 5.

Tabela 5.4. Iniciativas das Subsidiárias Estrangeiras

	fraca	razoável	forte	Mediana	Média	Desv. Pad.
Novos produtos desenvolvidos no Brasil e vendidos internacionalmente	42%	19%	39%	3	2,90	1,57
Incremento nas linhas de produtos adotados internacionalmente	38%	11%	51%	4	2,98	1,47
Novas atividades de negócios internacionais criadas no País	42%	32%	26%	3	2,64	1,19
Aquisição de empresas conduzidas pela subsidiária	70%	6%	24%	1	2,06	1,41
Novos investimentos em P&D ou processos produtivos	50%	19%	31%	3	2,60	1,38
Iniciativa	48%	17%	34%	2,80	2,64	1,40

Fonte: Autor.

A análise das informações contidas na tabela 5.4 mostra que apenas um terço das subsidiárias brasileiras no estrangeiro (34%) desenvolve iniciativas, com destaque positivo para a iniciativa de incremento nas linhas de produtos adotados internacionalmente. O ponto negativo fica por conta das iniciativas de aquisição de

empresas conduzidas pela subsidiária (24%, mediana 1). É interessante notar que aproximadamente 40% das subsidiárias desenvolveram produtos que já são vendidos em outros mercados e um quarto das subsidiárias criou novos negócios. Apesar de incipiente, nota-se a presença, em cerca de 30% das subsidiárias, de investimentos em novos processos de P&D e produção.

Portanto, apesar de os dados indicarem a presença de algumas iniciativas interessantes, de uma maneira geral são baixas as iniciativas de subsidiárias brasileiras no exterior.

5.1.1.5 Contexto Competitivo

A análise das variáveis representativas de contexto competitivo contidas na tabela 5.5 mostra a frequência das distribuições para cada componente da variável. Como nas situações anteriores, as variáveis são apresentadas em uma distribuição de três classes: avaliação negativa do contexto competitivo para os que responderam 1 e 2; indiferente para os que responderam 3; avaliação positiva do contexto competitivo para os que responderam 4 e 5.

Os resultados quanto ao aspecto supracitado indicam que metade (51%) das subsidiárias faz uma avaliação positiva do contexto competitivo. Quanto à aresta da demanda (consumidores, 65%; força da demanda, 62%), a avaliação é, em geral, positiva. No que tange à rivalidade, a competição é identificada como muito intensa (85%) pela maioria das subsidiárias, enquanto pouco mais da metade (58%) considera que o ambiente é muito dinâmico em termos de inovação. A análise dos fornecedores é positiva para mais da metade (56%) das subsidiárias, ao passo que 43% consideram forte o relacionamento com esses parceiros. Instituições de suporte são importantes para 36% das subsidiárias, porém somente 17% avaliam positivamente os centros de pesquisa. No que diz respeito às condições estruturais de mão-de-obra qualificada, a avaliação é positiva para pouco menos da metade das subsidiárias (44%).

Portanto, é razoável, tendendo a positiva, ainda que com pouca intensidade (mediana 3,30), a maneira como as subsidiárias avaliam o ambiente competitivo, sendo que o destaque fica por conta da demanda, da rivalidade competitiva e dos setores de apoio.

Tabela 5.5: Avaliação do Contexto Competitivo das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro

	negativa	indiferente	positiva	Mediana	Média	Desv. Pad.
Os consumidores locais exigem padrões elevados	8%	27%	65%	4	3,9	1,06
A demanda de mercado está crescendo rapidamente	13%	25%	62%	4	3,71	0,98
A competição no País é intensa	8%	7%	85%	5	4,32	0,96
A velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta	13%	29%	58%	3	3,41	1,22
As capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas	9%	48%	43%	3	3,47	0,96
O relacionamento entre compradores e fornecedores é forte	3%	41%	56%	4	3,66	0,82
Há boas instituições de suporte aos negócios	29%	35%	36%	3	3,11	1,05
Existem importantes centros de pesquisa	57%	26%	17%	2	2,43	1,06
A Mão-de-Obra é qualificada e especializada	23%	33%	44%	3	3,26	1,06
Contexto competitivo	19%	30%	51%	3,30	3,33	0,74

Fonte: Autor.

5.1.1.6 Redes Externas

Examinando as respostas dadas às variáveis de integração com a rede externa, e que constam da tabela 5.6, verifica-se como se comporta a frequência das distribuições para cada componente da variável. As variáveis são categorizadas segundo três classes: fraca integração com a rede externa para aqueles cujas respostas eram 1 e 2; moderada integração com a rede externa para os que assinalaram 3; forte integração com a rede externa para as escolhas 4 e 5.

Os resultados para o aspecto sob análise denotam que existe, em geral, uma tendência para uma pequena (31%) inserção na rede externa por maior parte das subsidiárias. A inserção é maior com os clientes de mercados específicos (60%) e clientes mundiais da empresa no país em questão (50%). Há pouca integração da subsidiária com unidades de P&D de outras empresas (10%), bem como com universidades e institutos de pesquisa

(15%). É importante chamar a atenção para o fato de que cerca de 40% das subsidiárias têm um bom trâmite com instituições governamentais.

Pode-se concluir, portanto, que de modo geral é fraca a inserção das subsidiárias em redes de negócio no exterior.

Tabela 5.6: Integração com a Rede Externa das Subsidiárias Brasileiras no Estrangeiro

	fraca	razoável	forte	Mediana	Média	Desv. Pad.
Clientes corporativos preferenciais no País	23%	27%	50%	3,5	3,32	1,21
Clientes de mercado específicos	13%	27%	60%	4	3,61	1,09
Fornecedores corporativos preferenciais no País	37%	41%	22%	3	2,73	1,27
Fornecedores de mercado específicos	37%	36%	27%	3	2,87	1,18
Universidades ou institutos de pesquisa específicos	60%	25%	15%	2	2,37	1,08
Unidades de P&D de outras empresas	70%	20%	10%	2	2,16	1,16
Empresas de engenharia de outras empresas	47%	30%	23%	3	2,53	1,15
Instituições governamentais	35%	26%	39%	3	2,96	1,33
Inserção na rede externa	40%	29%	31%	2,61	2,33	1,03

Fonte: Autor.

5.1.1.7. Síntese da Análise Descritiva do Modelo de Gestão das Subsidiárias

Um quadro resumo da avaliação das subsidiárias, no que diz respeito aos fatores do modelo de gestão, indica que existe: uma baixa autonomia das subsidiárias; uma forte integração entre matriz e subsidiárias; um alto apoio para atividades empreendedoras; um fraco grau de iniciativas nas subsidiárias; uma fraca integração com a rede externa e uma avaliação razoável do contexto competitivo (ver quadro 5.1, a seguir).

Quadro 5.1. Quadro Resumo das Variáveis do Modelo de Gestão

Autonomia	Baixa autonomia das subsidiárias, predominado as decisões da matriz
Integração	Forte integração entre matriz e subsidiárias
Orientação Empreendedora	Alto apoio para atividades empreendedoras
Iniciativas	Fraca presença de iniciativas
Rede	Fraca integração com a rede externa
Contexto Competitivo	Razoável tendendo a positivo

Fonte: Autor.

A relação matriz e subsidiária foi o aspecto melhor avaliado pelos respondentes. A matriz demonstra forte confiança nos executivos das subsidiárias, os quais são dignos de credibilidade na corporação. Essa confiança e credibilidade se refletem numa forte relação de trabalho e constante troca de informação entre as partes.

A matriz estimula o espírito empreendedor nas subsidiárias, dá preferência a uma alta direção com experiência em atividades inovadoras e concede apoio às atividades com risco calculado.

Apesar da confiança depositada na subsidiária, e do estímulo para atividades empreendedoras, é baixa a autonomia concedida às subsidiárias para estas tomarem decisões, principalmente no que diz respeito aos aspectos entrar em novos mercados e realizar alterações em processos.

Quanto à gestão das subsidiárias, quase metade delas apresenta um reduzido número de iniciativas próprias para almejar posições estratégicas diferenciadas dentro da corporação. O destaque positivo fica por conta da função de desenvolvimento de produtos.

A relação da subsidiária com o ambiente externo, no que tange ao contexto competitivo, tende ser positiva, uma vez que metade das subsidiárias avaliou positivamente o contexto competitivo e pouco mais que um quarto o avaliou medianamente. Os destaques pautados nas arestas do diamante de Porter são as condições da demanda, os setores de apoio e a rivalidade competitiva.

Por outro lado, a relação com as redes de negócio externa é fraca. Existe uma baixa inserção das subsidiárias na rede externa, ou seja, menos de um terço avaliam como forte a relação. A principal relação com atores externos é traçada com clientes corporativos, sendo a pior relação com unidades de P&D.

5.1.2 Análise das Variáveis de Competências

As variáveis dependentes da análise versam sobre o desenvolvimento das competências das subsidiárias no estrangeiro, a transferência das competências da matriz para as subsidiárias e a transferência reversa, chamada de reconhecimento.

5.1.2.1 Competências Transferidas da Matriz para as Subsidiárias

O primeiro ponto a ser analisado é a transferência de competências da matriz para as subsidiárias, medida em termos do quanto a competência é totalmente transferida e utilizada sem adaptações na subsidiária, ou seja, o quanto as competências transferidas da matriz se encaixam perfeitamente nas operações das subsidiárias.

A tabela 5.7, que versa sobre a transferência de competências da matriz para as subsidiárias, mostra que, em média (1,89), as subsidiárias realizam muitas adaptações nas competências oriundas da matriz, isto é, grande parte das competências das subsidiárias são transferidas da matriz, mas com forte adaptação por parte das subsidiárias. Poucas são as subsidiárias que usam as competências da matriz sem adaptações, sendo também pequeno o número de subsidiárias que criam competências próprias sem nenhuma relação com a competência transferida da matriz.

Somente 14% das subsidiárias alegam usar a competência originária da matriz sem qualquer alteração para o país estrangeiro, ou seja, usam as competências não-locais da matriz de maneira idêntica em suas subsidiárias. Em 13% dos casos as subsidiárias usam as competências oriundas da matriz e as incrementam com algumas poucas adaptações, ao passo que 22% das filiais aproveitam as competências da matriz, mas introduzem um grau razoável de alterações na competência.

Todavia, ainda que aproveitem as competências não-locais da matriz, 30% das subsidiárias efetuam forte alteração nas mesmas, enquanto 21% desenvolvem competências próprias, ou seja, independentemente das competências transferidas da matriz.

Tabela 5.7: Transferência de Competências da Matriz para as Subsidiárias

	Não foi transferida, mas foi criada na subsidiária	Transferida da matriz, mas com forte adaptação na subsidiária	Transferida da matriz e com razoável adaptação na subsidiária	Transferida da matriz, e com poucas adaptações na subsidiária	Transferida da matriz e sem adaptações na subsidiária	Mediana	Média	Desv.
P&D	6%	25%	15%	25%	29%	4	3,42	1,32
Produção	23%	23%	30%	9%	15%	3	2,63	1,30
Vendas	41%	36%	12%	5%	6%	2	1,96	1,21
Marketing	25%	21%	30%	12%	12%	3	2,61	1,29
RH	12%	43%	23%	16%	6%	2	2,58	1,06
Transferência de Competências	21%	30%	22%	13%	14%	2,22	1,89	0,92

Fonte: Autor.

Esse primeiro resultado chama atenção para a importância da competência não-local da matriz, já que, de uma forma ou de outra, 80% das subsidiárias usaram a competência da matriz, com maior ou menor adaptação. Ao mesmo tempo, alerta para a dinâmica das competências nas multinacionais ao mostrar que embora aproximadamente 80% das competências das subsidiárias estrangeiras tenham origem na matriz, existe uma transformação dessa competência, uma vez que somente em 14% casos as competências desenvolvidas na matriz brasileira se encaixam perfeitamente no mercado internacional. Todas as demais subsidiárias da amostra fazem alguma alteração nas

competências, o que vem ressaltar a importância de uma gestão estratégica da multinacional que atribua importância e responsabilidade estratégica para suas subsidiárias.

Ao se analisar as competências de maneira isolada, chama atenção o fato de a competência de P&D apresentar o maior percentual em termos de competências usadas tal como na matriz brasileira (29%), aliado a um baixo grau de competências de P&D que foram criadas na própria subsidiária. Os números mostram, portanto, a forte dependência das subsidiárias em relação à competência não-local de P&D proveniente da matriz.

A dependência das competências não-locais de P&D da matriz é, contudo, mais acentuada para as subsidiárias localizadas em países não pertencentes à OCDE ($t = 3,19$; $p < 0,01$). Os países da OCDE realizam, em média, forte adaptação nas competências de P&D (média 4,11), enquanto os países não pertencentes à OCDE efetuam pouca adaptação (média 2,50). Outro fator que denota a diferença existente na transferência da competência é o modo de entrada das subsidiárias. Aquelas adquiridas usam menos as competências de P&D da matriz que as subsidiárias constituídas por *greenfield investments* ($p < 0,01$). Portanto, o local em que se encontra a subsidiária da multinacional brasileira é o responsável pela diferença existente em relação ao uso da competência (Anexo III).

Por outro lado, a competência em vendas é a que apresenta o maior índice de independência em relação à matriz, ou seja, é a competência na qual as subsidiárias mais independem da matriz. Da mesma forma, a competência de RH é a que exibe o índice mais forte de adaptação por parte das filiais. Ambas as competências são totalmente usadas tal como as originárias da matriz em apenas 6% dos casos. Isto mostra que as subsidiárias, para sobreviver no mercado estrangeiro, desenvolvem competências de vendas bem mais diversificadas que as existentes em solo nacional. Além disso, a forte adaptação das competências de RH mostram que a gestão de pessoas das empresas no estrangeiro diverge de maneira significativa da praticada no Brasil. Nestes dois casos o uso de competências não-locais originárias da matriz sofre grande

transformação, o que vem confirmar a importância da gestão dessas áreas em subsidiárias estrangeiras.

As competências de gestão da produção e marketing apresentam um padrão de comportamento muito semelhante. Aproximadamente um quarto das subsidiárias cria suas próprias competências. Outros 20% realizam forte alteração nas competências oriundas da matriz e outros 15% usam a competência tal como na matriz, ou seja, sem qualquer adaptação. De um modo geral, 75% das subsidiárias são obrigadas a alterar razoável ou fortemente as competências de marketing e produção. Este resultado chama a atenção para a diferença que existe entre produzir e comercializar no Brasil e no exterior. A simples transferência de competências não-locais da matriz para as subsidiárias não garante a competitividade local no exterior.

Em relação às competências de marketing, verifica-se que o marketing de subsidiárias localizadas em países da OCDE ($t = 3,06$; $p < 0,01$) é mais dinâmico que o de países não pertencentes à OCDE (anexo III).

5.1.2.2 Competências Distintivas Desenvolvidas nas Subsidiárias

Como constatado na seção anterior, grande parte das subsidiárias realiza adaptações nas competências oriundas da matriz, muito embora, ainda que em pequena escala, algumas subsidiárias desenvolvam suas próprias competências, ou seja, independentes da matriz. Com base nesses resultados, a questão em análise procura verificar o quanto das competências desenvolvidas pelas subsidiárias são avaliadas como competências distintas em relação às competências equivalentes na corporação multinacional.⁹

⁹ As subsidiárias, que para algumas competências apontavam o uso da competência tal como usada na matriz, não respondiam esta questão, ou mesmo se respondessem, pela incongruência com a primeira questão, eram consideradas subsidiárias que não desenvolviam competências. De modo geral, tomando 14% de 66 respondentes, a pergunta foi respondida, em média, por 57 entrevistados, sendo as variantes entre cada competência combinada com a porcentagem da tabela anterior, ou seja, para vendas e RH, 62 subsidiárias responderam, enquanto para P&D, somente 47 responderam.

Os dados obtidos mostram que somente 9% das subsidiárias brasileiras no exterior avaliam suas competências como competências fortemente distintas, ou seja, com potencial muito superior a qualquer outra competência equivalente na corporação. Embora 65% das subsidiárias exerçam algum tipo de desenvolvimento nas competências transferidas da matriz e até criam, de modo independente, suas próprias competências, tal processo visa muito mais uma adequação da competência para a competitividade local do que um incremento de valor para a competência com vistas a obter uma maior competitividade no âmbito global.

Em 23% dos casos as subsidiárias avaliam que as competências desenvolvidas na própria subsidiária estão abaixo da média das demais competências equivalentes na corporação. Por outro lado, 36% das subsidiárias consideram que suas competências são equivalentes ao potencial das competências da corporação. Entretanto, existem 32% das subsidiárias que avaliam suas competências pouco acima da média geral.

Tabela 5.8: Competências Desenvolvidas nas Subsidiárias

	Desenvolvida nas subsidiárias e muito abaixo da média	Desenvolvida nas subsidiárias e pouco abaixo da média	Desenvolvida nas subsidiárias e na média	Desenvolvida nas subsidiárias e pouco acima da média	Desenvolvida nas subsidiárias e muito acima da média	Mediana	Média	Desv.
P&D	20%	26%	31%	21%	2%	3	2,62	1,10
Produção	6%	8%	41%	29%	16%	3	3,41	1,04
Vendas	3%	9%	23%	52%	13%	4	3,63	0,94
Marketing	4%	20%	50%	24%	2%	3	3,00	0,83
RH	7%	13%	34%	35%	11%	3	3,32	1,05
Competências	8%	15%	36%	32%	9%	2,86	2,94	0,99

Fonte: Autor.

Como se observa na tabela acima, somente 2% das subsidiárias avaliam suas competências de P&D como distintas e 21% das subsidiárias a classificam como pouco acima da média da corporação. Como verificado anteriormente, grande parte das subsidiárias não exerce forte desenvolvimento nas competências de P&D.

Os dados da tabela também mostram que nas multinacionais brasileiras o centro das inovações de P&D permanece na matriz. Uma das possíveis explicações para isto é a

pouca idade das subsidiárias, uma vez que, quanto mais antiga, tende a crescer a avaliação positiva do desenvolvimento de competências de P&D nas subsidiárias ($t=2,57$; $p < 0,05$) (Anexo III).

É interessante destacar que 24% das subsidiárias avaliam as competências de marketing abaixo da média. Outros 25%, aproximadamente, avaliam as competências um pouco acima da média e 50% das subsidiárias consideram suas competências de marketing equivalentes às demais unidades da corporação. O fator localização, que indicava uma maior independência das competências de marketing nas subsidiárias de países desenvolvidos, não tem influência no caso da avaliação da competência desenvolvida como distintiva, porém o modo de entrada apresenta uma diferença significativa. Subsidiárias adquiridas apresentam uma avaliação de competências distintas de marketing superior ($t= 2,191$; $p<0,05$). Isto indica que o desenvolvimento das competências de marketing no estrangeiro segue a lógica da exploração de mercado. Por sua vez, independente do local da subsidiária e da sua maturidade no mercado estrangeiro, as filiais consideram a competência de vendas como a mais distintiva, ou com maior potencial de se tornar uma competência distintiva. Vale destacar que essa competência é a que se mostra mais independente da matriz em termos de transferência de competências.

Também merece destaque as competências de produção: cerca de 16% das subsidiárias classificam suas competências de produção como distintivas e 29% um pouco acima da média. Isto sugere que algumas subsidiárias estão aprendendo novas técnicas de produção no estrangeiro independentemente do país em que se localiza e da maturidade no mercado estrangeiro.

Por sua vez, cerca de metade das subsidiárias avalia as competências de recursos humanos como acima da média das demais competências da corporação. Associado à independência dessa competência está o fato de que a distinção da competência de recursos humanos tende a se acentuar significativamente ($t = 2,10$; $p < 0,05$) quanto maior for a maturidade das subsidiárias no estrangeiro, o que mostra que muitas das subsidiárias que avaliam suas competências como pouco acima da média podem

incrementar suas competências tornando-as totalmente distintivas em um futuro próximo (Anexo III). Além disso, as subsidiárias adquiridas fazem uma melhor avaliação das competências de recursos humanos desenvolvidas que as demais ($t = 2,19$; $p < 0,05$). Isto vem reforçar, uma vez mais, a diferença entre fazer gestão de pessoas no Brasil e no exterior.

5.1.2.3 Competências Transferidas das Subsidiárias para a Matriz

No que diz respeito ao reconhecimento de competências, ou seja, à possibilidade de desenvolver competências na subsidiária e transferir para a matriz ou outra subsidiária, o resultado mostra que pequena porcentagem das subsidiárias avalia que suas competências sofreram um processo completo de transferência reversa (6%), ou tem forte potencial para ser reconhecida e utilizada (16%). Metade das subsidiárias considera suas competências como difíceis de serem reconhecidas e utilizadas pela corporação, ou seja, metade delas se considera detentora de competências locais próprias. Em média, as competências não têm grande potencial de serem reconhecidas e utilizadas pela matriz (média = 2,16).

Tabela 5.9: Reconhecimento das Competências

	Sem potencial de ser reconhecida	Com mínimo potencial de ser reconhecida	Com razoável potencial de ser reconhecida	Com forte potencial de ser reconhecida	Já reconhecida e utilizada pela corporação	Mediana	Média	Desv.
P&D	38%	17%	26%	12%	7%	2	2,33	1,30
Produção	22%	26%	26%	16%	10%	3	2,66	1,27
Vendas	19%	21%	33%	21%	6%	3	2,76	1,19
Marketing	27%	31%	24%	18%	2%	2	2,39	1,13
RH	16%	29%	36%	14%	5%	3	2,64	1,07
Reconhecimento das Competências	24%	25%	29%	16%	6%	2,04	2,16	1,09

Fonte: Autor.

As subsidiárias julgam sua competência de marketing como a menos reconhecida pela corporação, embora marketing tenha um potencial de reconhecimento mais elevado e compatível com as demais competências quando analisadas as competências com forte potencial de reconhecimento. Para a competência de marketing, tanto o fator local como

a idade da multinacional não apresentam diferenças significativas para a mudança desse quadro. Porém, as subsidiárias que penetraram no exterior por meio de *greenfield investments* têm uma avaliação superior às competências reconhecidas quando comparadas às filiais adquiridas. Esse resultado confirma a dificuldade de alinhamento imediato que a estratégia de aquisição implica.

A competência de P&D possui um grau de reconhecimento elevado (7%) relativamente ao número de subsidiárias que considerou a competência distintiva. Acresce a isso o fato de que, para a competência de P&D, é evidente a importância da localização da subsidiária nos países pertencentes à OCDE ($p < 0,05$), porquanto todas as subsidiárias que classificaram suas competências têm forte potencial para ser reconhecida, ou tem competências já reconhecidas e utilizadas pela matriz (Anexo III).

Portanto, os resultados mostram que existe uma demanda muito grande de aprendizagem de competências da corporação relativamente às competências de P&D, sendo que quando desenvolvida em países da OCDE, há uma grande chance de esta se tornar uma competência não-local, já que competências, mesmo não totalmente distintas, foram aproveitadas pela matriz.

Cerca de 36% das filiais considera suas competências de recursos humanos razoavelmente reconhecida pela corporação. Aproximadamente 14% das filiais tende a considerar suas competências de recursos humanos com forte potencial de reconhecimento e 5% das subsidiárias consideram que já executou a transferência reversa de competências de recursos humanos. O que chama atenção é que o reconhecimento dessas competências são maiores para as subsidiárias localizadas em países não pertencentes à OCDE ($t = 2,16$; $p < 0,05$) (Anexo III).

A competência de vendas foi avaliada por um maior número de subsidiárias como a mais dinâmica em termos de desenvolvimento, sendo também avaliada como já reconhecida e utilizada por cerca de 6% das subsidiárias e com forte potencial de reconhecimento por 21% das subsidiárias.

A competência de produção é a que teve o maior número de subsidiárias apontando-a como uma competência reconhecida e utilizada (10%). Os fatores idade e localização não mudam o resultado. O destaque fica por conta do volume de subsidiárias que avaliam fortemente o desenvolvimento da competência e sua transferência reversa, o que vem demonstrar o aprendizado das multinacionais brasileiras com o processo de produção no exterior.

5.1.3 Síntese da Análise Descritiva das Competências das Subsidiárias Brasileiras no Exterior

Os resultados apresentados acima apontam que a matriz das multinacionais transfere intensivamente competências para as subsidiárias brasileiras no exterior, porém existe uma forte transformação dessas competências para a adequação ao mercado local da filial.

As competências de P&D são as que mais dependem da matriz e são usadas da mesma forma que nesta, o que era de se esperar, tendo em vista os investimentos de risco em P&D e os resultados de longo prazo. Os dados mostram que nas multinacionais brasileiras o centro das inovações de P&D permanece na matriz, sendo a imaturidade das multinacionais brasileiras uma das explicações preliminares para o resultado.

Entretanto, embora as subsidiárias desenvolvam competências de P&D com caráter de competência local, as poucas competências distintivas ou mesmo com potencial para tanto são competências não-locais. Como afirmado anteriormente, existe uma demanda muito grande de aprendizagem de competências da corporação para as competências de P&D, sendo que quando desenvolvidas em países da OCDE, existe uma grande chance de estas se tornarem uma competência não-local, uma vez que, mesmo não sendo totalmente distintivas, elas foram aproveitadas pela matriz.

As competências de vendas são as que sofrem a maior transformação, resultado este já esperado, dada a dinâmica diferenciada dos mercados e consumidores. Tal como as competências de vendas, as competências de marketing no estrangeiro são voltadas para

o mercado local. Entretanto, ainda que as subsidiárias desenvolvam competências de marketing com caráter de competência local, as poucas competências distintivas ou mesmo com potencial para tanto são reconhecidas pela matriz. Como também existe um bom potencial de aproveitamento para as competências pouco distintivas, parece existir uma ansiedade de aprendizagem das competências de marketing por parte da matriz, mas que as filiais não estão respondendo à altura.

Outra competência que sofre grande transformação é a competência de recursos humanos, apontando que a gestão de pessoas das empresas no estrangeiro diverge de maneira significativa da praticada no Brasil. Tal resultado chama a atenção para uma forte diferença das competências de recursos humanos, principalmente para as subsidiárias mais antigas e localizadas em países não pertencentes à OCDE. Um dos desafios para as empresas brasileiras é, pois, a gestão de pessoas no exterior.

A competência de produção também sofre forte adaptação, o que evidencia que existe uma grande diferença entre produzir e comercializar no Brasil e no estrangeiro. Além disso, há uma propensão relativa de as multinacionais brasileiras aprenderem com as técnicas de produção no estrangeiro.

5.2 Análise de Correlações

Nesta subseção o objetivo é aprofundar a análise dos dados para testar os pressupostos levantados no decorrer do texto. Serão empregadas duas técnicas de análise multivariada: a correlação linear simples e a regressão linear múltipla.

A correlação de *Pearson* permite verificar como as variáveis independentes estão relacionadas entre si e com as variáveis dependentes. O esperado é que exista uma baixa correlação entre as variáveis independentes, para evitar a multicolinearidade, ou seja, o fato de uma variável entrar no modelo de regressão não em razão de sua força para explicar a variável dependente, mas em virtude da sua associação com outra variável independente.

5.2.1 Análise da Correlação entre as Variáveis do Modelo de Gestão

Os resultados da correlação de *Pearson* realizada com as variáveis independentes podem ser observados na tabela 5.10. Consta-se que, de modo geral, as correlações são fracas, embora em alguns casos sejam significativas. Este resultado afasta parcialmente a probabilidade de haver multicolinearidade entre as variáveis independentes. Vale chamar a atenção para o fato de que apesar das correlações apresentarem intensidade de fraca a moderada, algumas delas são estatisticamente significativas ao nível de 5% e 1%.

Tabela 5.10 Correlação das Variáveis do Modelo de Gestão

	1	2	3	4	5	6
1 autonomia	1					
2 integração	0,166	1				
3 orient. emp.	0,186	,401(**)	1			
4 incitativa	,306(*)	0,059	0,151	1		
5 rede	,243(*)	0,182	0,24	,357(**)	1	
6 contexto	0,146	0,148	0,126	,378(**)	,287(*)	1

* p 0.05
** p 0.01

Fonte: Autor.

Como se pode notar na tabela 5.10, a autonomia das subsidiárias se apresenta significativamente correlacionada, ao nível de 5%, com a iniciativa das subsidiárias e com a inserção em redes de negócio no estrangeiro. Isto é, quanto mais autônoma a subsidiária, maior a possibilidade de esta empreender iniciativas próprias. No entanto, a esta altura da análise, é prematuro atestar que tais iniciativas possam ser reconhecidas e bem avaliadas pela corporação.

Além disso, a autonomia estimula as subsidiárias a participarem de redes de negócio no estrangeiro, que por sua vez alimenta as possibilidades de iniciativas, como se pode perceber no resultado da correlação entre redes e iniciativas (.357; p 0.01). Isto indica que as iniciativas tendem a ser orientadas para mercado, não só em razão da inserção das redes, mas em decorrência de sua relação com o contexto competitivo. Uma vez que as subsidiárias avaliam como ainda incipiente a inserção nas redes, o contexto competitivo, ou seja, a localidade da subsidiária parece ter grande importância para as iniciativas das subsidiárias brasileiras no estrangeiro.

Outro resultado que merece destaque é a correlação entre orientação empreendedora e a integração entre matriz e subsidiárias (.401; p 0.01), ou seja, quanto maior a integração, maior a orientação empreendedora, o que faz sentido, porquanto a disseminação das diretrizes de uma postura empreendedora somente é atingida se houver a possibilidade de uma comunicação e confiança efetiva entre as unidades. Se a empresa não conseguir estabelecer fortes vínculos de comunicação, confiança e colaboração entre os pares de diferentes unidades, a orientação empreendedora não é perpetuada, por maior que seja o anseio da alta direção.

É interessante notar que a iniciativa das subsidiárias apresenta uma correlação não significativa com a orientação empreendedora, o que mostra, em primeiro lugar, a natureza distinta das duas variáveis: as iniciativas sendo o empreendedorismo próprio da subsidiária e a orientação empreendedora uma diretriz da matriz. Denota, além disso, a possibilidade de rebeldia das subsidiárias, pois mesmo sem uma orientação empreendedora intensa, as subsidiárias tomam iniciativas próprias, em prévio desacordo com as diretrizes corporativas.

5.2.2 Análise da Correlação entre as Variáveis de Competências e do Modelo de Gestão

A tabela 5.11 apresenta a matriz de correlação das variáveis dependentes com as variáveis independentes como uma prévia dos resultados da regressão linear múltipla.

Tabela 5.11 Correlação entre Variáveis de Competências e Modelo de Gestão

Competências	Desenvolvimento Distintivas	Transferência	Reconhecimento e Utilização
autonomia	-0,017	-.0,141	0,216
integração	0,266*	-0,128	0,222
orient. emp.	0,136	-0,051	0,355**
inicitativa	0,114	-0,088	0,556**
contexto	-0,094	0,185	0,446**
rede	0,326**	-.0,262*	0,430

* p 0.05
 ** p 0.01

Fonte: Autor.

O desenvolvimento de competências distintas mostra-se positivamente correlacionado com a inserção em redes no estrangeiro. A inserção nas redes no exterior seria o subsídio para a criação de competências diferenciadas, pois é uma aplicação peculiar da competência para uma situação ímpar que só existe devido à dinâmica da rede externa do país estrangeiro.

O desenvolvimento de competências também aparece correlacionado com a integração com a matriz. Como observado na análise descritiva, grande parte das competências desenvolvidas nas subsidiárias eram constituídas de competências não-locais provenientes da matriz, que em solo estrangeiro sofriam algum tipo de adaptação. A integração também se faz necessária para o alinhamento das competências organizacionais da subsidiária com as diretrizes estratégicas da corporação. Mesmo para aquelas competências desenvolvidas de maneira independente, a integração funciona como um suporte para o desenvolvimento de competências, uma vez que existe tanto a compreensão da matriz como a possível colaboração explícita ou tácita das contrapartes corporativas.

A transferência de competências da matriz para as subsidiárias apresenta uma correlação significativa, porém negativa e fraca, com a inserção em redes de negócios, ou seja, quanto maior a inserção da subsidiária em redes de negócios no estrangeiro, menor a transferência de competências da matriz para as subsidiárias. A partir do momento em que a subsidiária passa a desenvolver estratégias de negócio muito estreita com o mercado local, seu distanciamento quanto à arquitetura de competências organizacionais e alinhamento estratégico funcionam como barreiras para a transferência de competências da matriz para a subsidiária.

Quando combinado com o desenvolvimento de competências, o resultado acerca da transferência de competências oferece uma possível explicação para o entendimento do processo de desenvolvimento de competências nas subsidiárias. A grande maioria das subsidiárias brasileiras no exterior desenvolve suas competências pautadas em competências não-locais advindas da matriz, cuja diferenciação e relevância são dependentes da inserção na rede de negócios no estrangeiro.

O reconhecimento das competências pela corporação, ou seja, a transferência reversa das competências apresenta-se como a variável mais alinhada aos construtos elaborados do modelo de gestão. Existe uma moderada e significativa correlação entre o reconhecimento de competências e as variáveis de orientação empreendedora, iniciativa das subsidiárias, contexto competitivo e rede de negócios.

A correlação positiva entre a orientação empreendedora indica que o desenvolvimento desse fator no modelo de gestão aumenta a probabilidade da corporação aceitar as competências da subsidiária, uma vez que a própria diretriz impulsiona a criação de competências no exterior.

Como já comentado anteriormente, a iniciativa das subsidiárias não impulsiona diretamente o desenvolvimento de competências distintas, porém a iniciativa aparece correlacionada com a transferência reversa de competências. O resultado é inesperado porque, pela correlação com a inserção em redes no estrangeiro, o esperado era a

presença de iniciativas de mercado, porém essa correlação desperta a atenção para a possibilidade de iniciativas globais que seriam muito mais orientadas para a negociação da posição estratégica da subsidiária dentro da arquitetura corporativa. Portanto, além das iniciativas de mercado, tal resultado chama a atenção para as iniciativas globais de subsidiárias dentro das corporações multinacionais brasileiras.

Os dados mostram ainda uma correlação positiva entre o contexto competitivo e o reconhecimento de competências. Uma das possíveis explicações para este resultado é que, com fortes instituições de apoio, dinamismo da concorrência e consumo exigente, o contexto competitivo local acaba fornecendo significativo respaldo para as competências e, conseqüentemente, para uma premência maior do reconhecimento corporativo.

5.3 Análise de Regressão Múltipla

O modelo de regressão linear múltipla explicita o poder explicativo das variáveis independentes na constituição das variáveis dependentes que, no caso específico, são três: formação das competências; transferência de competências da matriz para as subsidiárias e a transferência de competências das subsidiárias para a matriz, que é chamado do reconhecimento das competências.

Os pré-requisitos da regressão (normalidade) podem ser observados no anexo IV, correspondente aos modelos de regressão, enquanto os testes de colinearidade e a extração detalhada dos modelos encontram-se no anexo V. Os testes VIF em todos os modelos mostram que o grau de colinearidade é aceitável para os modelos (HAIR et al., 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2000).

A relevância da regressão linear múltipla em comparação com as análises anteriores é que esta técnica estatística permite verificar a influência de cada variável do modelo de gestão e das variáveis de controle quando todas elas são tomadas em conjunto. As análises descritivas, os testes t, bem como as correlações verificam a influência separada de cada variável. Portanto, é de se esperar que algumas das relações observadas anteriormente possam ser refutadas ou alteradas em consequência da interação das variáveis no modelo de regressão.

5.3.1 Transferência de Competências

A tabela 5.12 apresenta os modelos de regressão para a variável transferência de competências em relação às variáveis do modelo de gestão e variáveis de controle.

$$\text{Modelo (1)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5$$

$$\text{Modelo (2)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1$$

$$\text{Modelo (3)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1 + Z2$$

$$\text{Modelo (4)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1 + Z2 + Z3$$

Variável dependente

Y = Transferência de competências

Variáveis independentes

X1 = Autonomia

X2 = Integração

X3 = Empreendedorismo

X4 = Iniciativas

X5 = Redes

X6 = Contexto competitivo

Variáveis de controle

Z1 = Idade da subsidiária

Z2 = Estágio de desenvolvimento (OCDE vs. não OCDE)

Z3 = Tipo de entrada (greenfield vs. aquisição)

Os resultados obtidos mostram que, entre todos os modelos, o modelo 4 é o que tem o maior poder de explicação (15%), sendo que as variáveis de controle não alteraram significativamente a transferência de competências. Pela regressão, os dois fatores do modelo de gestão que explicam a transferência de competências são o contexto competitivo e a inserção em redes de negócios. Esses resultados não permitem fazer inferências acerca dos pressupostos P1b, P2b, P3b, P4b, porém suporta o pressuposto P5b e o pressuposto P6b.

Tabela 5.12 Modelos de Regressão para Transferência de Competências

Modelos de Regressão		Transferência de Competências			
		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
independentes	Constante	1,605	1,549	1,883	1,571
	autonomia	0,215	0,222	0,182	0,189
	integração	-0,173	-0,151	-0,169	-0,142
	empreend.	0,056	0,016	0,030	0,001
	iniciativa	-0,095	-0,078	-0,064	-0,084
	redes	-.0,302(*)	-.0,302(*)	-.0,292(*)	-.0,256(*)
controle	contexto	. 0,389(*)	0,368(*)	0,399(*)	0,305(*)
	idade		0,272	0,228	0,149
	local			-0,261	-0,175
	entrada				0,356
R Quadrado Ajustado		0,131	0,137	0,139	0,151

* p < 0,05
 ** p < 0,01

Fonte: Autor.

Em outras palavras, as variáveis referentes à relação matriz e subsidiárias e a variável iniciativa, e relativa à gestão da subsidiária, não são capazes de explicar significativamente a transferência de competências da matriz para as subsidiárias de multinacionais brasileiras. Por sua vez, as variáveis referentes à relação da empresa com o ambiente externo são as que explicam a transferência de competências.

O resultado mostra, portanto, que a menor inserção na rede externa explica a transferência de competências da matriz para as subsidiárias.

- *Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

Esse resultado suporta a pressuposição 5b, e mostra que a maior inserção das subsidiárias nas redes de negócio do estrangeiro está inversamente correlacionada com o uso de competências idênticas às da matriz, sendo o contrário também verdadeiro: quanto menor a inserção na rede no estrangeiro, maior a probabilidade de as subsidiárias usarem as competências da matriz sem transformação ou com pouca adaptação.

Isso mostra que a partir do momento que as subsidiárias se tornam parte da rede de negócios, as configurações competitivas do local se sobrepõem às demais, o que faz com que as competências não-locais da matriz tenham que sofrer fortes alterações. Ou seja, usar as competências não-locais da matriz sem ou com poucas adaptações é inviável.

O resultado também suporta o pressuposto P6b:

- *Quanto maior o dinamismo no contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

A transferência de competências da matriz para as subsidiárias em multinacionais brasileiras leva em conta o dinamismo e a excelência do contexto competitivo em que a subsidiária está localizada, sendo que esta avaliação independe da classificação do país como desenvolvido ou em desenvolvimento. É preponderante o contexto percebido no setor de atuação da subsidiária.

A localização em um diamante de vantagem nacional parece dar maior credibilidade para a matriz transferir suas competências e procurar explorar essas competências no estrangeiro. É provável que a ausência do dinamismo competitivo provoque um certo receio na transferência de competências. Em outras palavras, a presença de um contexto competitivo dinâmico atrai as multinacionais brasileiras no sentido de estas transferirem suas competências para a subsidiária, o que caracteriza um comprometimento maior da empresa multinacional com o estrangeiro. Por sua vez, a falta do dinamismo freia o comprometimento da multinacional no exterior, talvez delegando à subsidiária um papel de exploradora de mercado, sem estabelecer um vínculo maior com a região em que está localizada.

O quadro abaixo apresenta uma síntese dos resultados para a transferência de competências conforme os pressupostos.

Quadro 5.2. Síntese dos Pressupostos sobre Transferência de Competências

Transferência de Competências	Resultado
Autonomia <i>P1b Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias</i>	.---
Integração <i>P2b. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias maior a possibilidade da transferência de competências da matriz para as subsidiárias</i>	.---
Orientação Empreendedora <i>P3b Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias</i>	.---
Iniciativa <i>P 4b Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativa maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias</i>	.---
Rede de Negócios <i>P5b Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.</i>	OK
Contexto Competitivo <i>P6b Quanto maior o dinamismo contexto competitivo maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias</i>	OK

Legenda: .- : pressuposto não obteve suporte empírico

Fonte: Autor.

5.3.2 Desenvolvimento de Competências Distintivas

A tabela 5.13 exibe os modelos de regressão para a variável representante do desenvolvimento de competências em relação às variáveis do modelo de gestão e variáveis de controle.

$$\text{Modelo (1)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5$$

$$\text{Modelo (2)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1$$

$$\text{Modelo (3)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1 + Z2$$

$$\text{Modelo (4)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1 + Z2 + Z3$$

Variável dependente

Y = Desenvolvimento de competências distintas

Variáveis independentes

X1 = Autonomia

X2 = Integração

X3 = Empreendedorismo

X4 = Iniciativas

X5 = Redes

X6 = Contexto competitivo

Variáveis de controle

Z1 = Idade da subsidiária

Z2 = Estágio de desenvolvimento (OCDE vs. não OCDE)

Z3 = Tipo de entrada (greenfield vs. aquisição)

Os dados denotam que o modelo Um, sem as variáveis de controle, tem o melhor poder de explicação (aproximadamente 15%). Novamente as variáveis de controle não alteram a explicação para o desenvolvimento de competências.

O desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais brasileiras depende da integração entre matriz e subsidiárias, da inserção da empresa na rede de

negócios no estrangeiro e do dinamismo do contexto competitivo. Logo, o resultado não permite a comprovação dos pressupostos P1a, P3a e P4a, mas suporta os pressupostos P2a e P5a e contradiz o pressuposto P6a.

Tabela 5.13 Modelos de Regressão para Desenvolvimento de Competências Distintivas

Modelos de Regressão		Desenvolvimento de Competências			
		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
independentes	Constante	2,459	2,489	2,371	2,545
	autonomia	-0,112	-0,116	-0,102	-0,106
	integração	0,234(*)	0,222(*)	0,228(*)	0,213(*)
	empreend.	-0,043	-0,022	-0,027	-0,011
	iniciativa	0,104	0,095	0,09	0,102
	redes	0,234(*)	0,233(*)	0,231(*)	0,211(*)
	contexto	-.0,257(*)	-.0,246(")	-.0,257(")	-.0,205(")
controle	idade		-0,143	-0,128	-0,083
	local			0,092	0,045
	entrada				-0,198
R Quadrado Ajustado		0,154	0,149	0,137	0,134

* p < 0,05 " p < 0,10
 ** p < 0,01

Fonte: Autor.

Conforme o resultado, a integração entre matriz e subsidiárias mostra-se importante para o desenvolvimento de competências nas subsidiárias estrangeiras.

- *Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade do desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.*

A integração diz respeito ao trabalho em conjunto da matriz e subsidiárias, troca de informação, entendimento das atividades pelas contrapartes, bem como confiança e credibilidade no trabalho dos executivos da subsidiária. A integração entre as contrapartes traz como resultado uma maior possibilidade de desenvolvimento de competências distintas, pois os executivos têm maior respaldo para realizar adaptações nas competências transferidas da matriz. Simultaneamente, a forte relação com a contraparte permite uma troca de experiências maior, melhorando o entendimento e posterior desenvolvimento da competência.

Por outro lado, a credibilidade e a confiança dos executivos, concedidas pela matriz aos executivos das subsidiárias, reduzem a percepção de incerteza e a perda de controle referente ao desenvolvimento de competências. Aliado a isto, a troca constante de informações e o trabalho em conjunto permitem um desenvolvimento de competências muito mais alinhado aos negócios centrais.

Os resultados também mostram que quanto maior a inserção no estrangeiro, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas pelas subsidiárias.

- *Quanto maior o envolvimento com a rede externa, maior a possibilidade de desenvolver competências nas subsidiárias.*

Conforme analisado quando da elaboração dos pressupostos, e de acordo com a teoria evolucionária da rede de negócios, quanto maior a inserção da subsidiária na rede de negócios do país estrangeiro, maior a possibilidade de esta desenvolver um conhecimento inovador com grande potencial de ser raro, de ser de difícil imitação e de ser gerador de valor. Concomitantemente, a partir do momento em que a subsidiária passa a trabalhar integrada com as cadeias produtivas dos parceiros no estrangeiro, as competências não-locais transferidas da matriz precisam ser transformadas para as contingências do mercado estrangeiro, o que impulsiona o desenvolvimento de competências.

Essa inserção na rede estrangeira permite que a subsidiária tenha acesso a novos conhecimentos, que podem ser implementados para as competências existentes ou ser a força motriz para o desenvolvimento de novas competências. Trata-se de um conhecimento adquirido somente permitido pela inserção, e que se distingue das demais unidades da rede, pois é único daquele local e da configuração estrutural do arranjo da rede no estrangeiro.

Os dados mostram ainda que o contexto está associado ao desenvolvimento de competências distintivas, porém de maneira contrária ao que foi levantado no pressuposto 6a e de forma marginal ($p < 0,10$) nos modelos apresentados. Isto significa

dizer que as observações acerca do contexto competitivo devem ser analisadas com ressalvas.

- *Quanto menor o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências nas subsidiárias estrangeiras das multinacionais emergentes brasileiras.*

Tal resultado se coaduna com o encontrado para a transferência de competências. Conforme observado, as multinacionais brasileiras tendem a transferir suas competências não-locais para as subsidiárias em contextos competitivos dinâmicos, e estas tendem a realizar poucas adaptações nas competências. As subsidiárias em contextos competitivos menos dinâmicos, ainda que recebam a transferência de competência, a recebem em menor escala. Ademais, numa estratégia de sobrevivência em um contexto avesso à propagação da empresa, as subsidiárias precisam transformar muito mais as competências e desenvolver novas, o que garante um caráter distintivo para as competências.

Portanto, não se trata do fato de as subsidiárias em contextos dinâmicos não desenvolverem competências, elas até desenvolvem, porém como existe uma dependência e adequação da competência não-local da matriz, as subsidiárias em contextos competitivos adversos têm maior probabilidade de desenvolver competências distintas, já que não existe uma dependência tão forte da competência não-local proveniente da matriz.

O quadro abaixo apresenta uma síntese dos resultados conforme os pressupostos levantados.

Quadro 5.3. Síntese dos Pressupostos sobre o Desenvolvimento de Competências Distintivas

Desenvolvimento de Competências	Resultado
Autonomia <i>P 1a Quanto maior o grau de autonomia da subsidiária maior a possibilidade de desenvolvimento de competências nas subsidiárias.</i>	.---
Integração <i>P2a. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias maior a possibilidade do desenvolvimento de competências nas subsidiárias.</i>	OK
Orientação Empreendedora <i>P3a Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa maior a possibilidade de desenvolvimento de competências nas subsidiárias.</i>	.---
Iniciativa <i>P 4a Quanto maior a intensidade de iniciativas corporativa maior a possibilidade de desenvolvimento de competências nas subsidiárias</i>	.---
Rede de Negócios <i>P5a Quanto maior o envolvimento com a rede externa maior a possibilidade de desenvolver competências nas subsidiárias.</i>	OK
Contexto Competitivo <i>P6a Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo maior a possibilidade de desenvolvimento de competências nas subsidiárias estrangeiras das multinacionais emergentes brasileiras</i>	Invertido e marginal

Legenda: .-.-. : pressuposto não obteve suporte empírico

Fonte: Autor.

5.3.3 Reconhecimento de Competências

A tabela 5.14 apresenta os modelos de regressão para a variável reconhecimento de competências em relação às variáveis do modelo de gestão e variáveis de controle.

$$\text{Modelo (1)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5$$

$$\text{Modelo (2)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1$$

$$\text{Modelo (3)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1 + Z2$$

$$\text{Modelo (4)} \rightarrow Y = B + X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + Z1 + Z2 + Z3$$

Variável dependente

Y = Reconhecimento de competências

Variáveis independentes

X1 = Autonomia

X2 = Integração

X3 = Empreendedorismo

X4 = Iniciativas

X5 = Redes

X6 = Contexto competitivo

Variáveis de controle

Z1 = Idade da subsidiária

Z2 = Estágio de desenvolvimento (OCDE vs. não OCDE)

Z3 = Tipo de entrada (greenfield vs. aquisição)

Os resultados para o modelo de regressão relativamente ao reconhecimento de competências foi o que melhor se ajustou, tendo apresentado um poder explicativo de aproximadamente 42%. Como nos demais modelos, as variáveis de controle não surtiram efeito em termos de alteração do poder explicativo do modelo.

Tabela 5.14 Modelos de Regressão para Reconhecimento de Competências

Modelos de Regressão		Reconhecimento de Competências			
		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
independentes	Constante	-1,261	-1,297	-1,381	-1,23
	autonomia	-0,059	-0,054	-0,044	-0,048
	integração	0,072	0,086	0,09	0,077
	empreend.	0,259(*)	0,233(*)	0,231(*)	0,244(*)
	iniciativa	0,359(**)	0,369(**)	0,366(**)	0,375(**)
	redes	0,136	0,137	0,134	0,117
	contexto	0,372(*)	0,358(*)	0,351(*)	0,396(*)
controle	idade		0,174	0,185	0,223
	local			0,066	0,025
	entrada				-0,173
R Quadrado Ajustado		0,419	0,416	0,406	0,400

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Fonte: Autor.

Os resultados da tabela acima apontam que as variáveis de autonomia, integração e redes de negócios não são significativamente importantes para explicar o reconhecimento das competências. Logo, não suportam os pressupostos 1c, 2c e 5c. Por sua vez, o reconhecimento de competências depende da orientação empreendedora, da iniciativa e do contexto competitivo. O modelo inclui três dimensões de análise: a relação matriz com as subsidiárias, a gestão das subsidiárias e a perspectiva do ambiente competitivo. Isto significa afirmar que são suportados os pressupostos 3c e 6c, porém contradiz o pressuposto 3d (iniciativas).

O modelo mostra que a orientação empreendedora é importante para o reconhecimento de competências.

- *Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.*

De acordo com a teoria das multinacionais emergentes em busca de recursos no exterior e da necessidade de desenvolver e captar recursos nos países estrangeiros, as multinacionais brasileiras buscam inovação no estrangeiro, o que é confirmado pelo fato

de o reconhecimento da competência estar presente naquelas subsidiárias que receberam um incentivo maior para o empreendedorismo e aproveitaram esse incentivo para o desenvolvimento de iniciativas próprias.

- *Quanto maior a intensidade de iniciativas corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.*

Isto mostra que diferente do que foi colocado no pressuposto, o desenvolvimento de iniciativas não significa o isolamento das subsidiárias pela falta de alinhamento com as competências da matriz, até porque, como observado, o desenvolvimento das competências aparece fortemente correlacionado com a integração entre matriz e subsidiária. O desenvolvimento de iniciativas não está associado somente a competências de mercado e competências locais não alinhadas ao modelo de competências da corporação.

A competição interna e o receio de perda do poder da subsidiária, ao ver suas iniciativas aproveitadas para outras subsidiárias, não acontecem nesse estágio de desenvolvimento das subsidiárias de multinacionais emergentes, diferentemente do observado nas subsidiárias de multinacionais tradicionais.

Por sua vez, vale chamar a atenção para o baixo número de subsidiárias que tomam iniciativas, o que mostra que se as subsidiárias desejam ter suas competências reconhecidas, elas precisam incrementar sua gestão para o desenvolvimento de iniciativas próprias, a fim de conquistar a preferência da matriz. Caso contrário, corre o risco de ver suas competências transferidas para a matriz.

Por fim, o modelo mostra a importância do contexto competitivo para o reconhecimento de competências.

- *Quanto maior o dinamismo no contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.*

Tal como acontece em relação à transferência de competências da matriz para as subsidiárias, a transferência reversa depende do contexto competitivo. A institucionalização e a credibilidade de locais com contextos competitivos dinâmicos são um importante fator tanto para a matriz transferir recursos como para buscar recursos nas subsidiárias.

Quadro 5.4. Síntese dos Pressupostos sobre o Reconhecimento de Competências

Reconhecimento de Competências	Resultado
Autonomia <i>P 1c Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.</i>	.---
Integração <i>P2c. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias maior a possibilidade da transferência de competências da subsidiárias para a matriz</i>	.---
Orientação Empreendedora <i>P3c Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz</i>	OK
Iniciativa <i>P 4c Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativa maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.</i>	Invertido
Rede de Negócios <i>P5c Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.</i>	.---
Contexto Competitivo <i>P6c Quanto maior o dinamismo contexto competitivo maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.</i>	OK

Legenda: .-.-. : pressuposto não obteve suporte empírico

Fonte: Autor.

5.3.4 Discussão sobre a Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências

O resultado encontrado na análise de regressão suporta largamente a teoria das redes em negócios internacionais (ANDERSSON; FORGREN; HOLM, 2002; JOHANSON; MATTSSON, 1988). A inserção em redes de negócios no exterior é de grande importância para o desenvolvimento de competências distintivas, já que essa integração com os parceiros externos permite uma exploração das peculiaridades locais e desenvolvimento de competências distintivas de escala global, que são procuradas pelas multinacionais emergentes originárias do Brasil.

Por outro lado, o dilema da integração (HOLM; PERDERSEN, 2000) com a rede no estrangeiro e com a transferência e reconhecimento da competência não desaparece, dado que para a transferência de competências da matriz a inserção na rede é um empecilho, porém para o reconhecimento de competências das subsidiárias a inserção não aparece como um fator preponderante. Isso demonstra que apesar do dilema existir, quando as competências desenvolvidas nas subsidiárias são de escala global, o interesse exercido por ambos os lados da díade (matriz e subsidiárias) supera os entraves de adequação e alinhamento da competência desenvolvida.

Dado o fato de que ainda é tímida a inserção geral das subsidiárias nas redes de negócio no estrangeiro, um fator preponderante da gestão estratégica das filiais brasileiras é o relacionamento com parceiros externos em busca do desenvolvimento de competências em conjunto. Cabe ressaltar, contudo, que embora possa existir uma deliberação da matriz para esse maior relacionamento e uma estratégia pró-ativa da subsidiária nesse sentido, a questão da inserção no estrangeiro perpassa pelas barreiras de legitimação da empresa no exterior e credibilidade conquistada com parceiros externos (FROST, 2001). Depende, pois, dos laços de negócios e cooperação técnica desenvolvidos com fornecedores, compradores, complementadores e parceiros.

O contexto competitivo não aparece positivamente relacionado com o desenvolvimento de competências distintivas, porém a correlação é positiva com a transferência e reconhecimento de competências.

A transferência e o reconhecimento de competências são processos mediados e liderados pela matriz corporativa. Para tanto, a imagem de credibilidade e segurança do contexto em que opera a filial no estrangeiro é muito importante (FROST, 2001). Os gestores das multinacionais brasileiras respeitam muito o ambiente destinado à alocação das competências, assim como para o reconhecimento de competências.

Todavia, o desenvolvimento de competências distintivas tende a emergir em contextos mais adversos do ponto de vista estrutural das arestas do diamante das nações. Os resultados mostram que as filiais localizadas em contextos não tão bem avaliados tendem a desenvolver competências distintivas em maior proporção que as subsidiárias localizadas em contextos bem avaliados. Esse paradoxo pode ser um dos fatores responsáveis pela presença de competências específicas de subsidiárias nas multinacionais brasileiras, ou seja, competências com potencial global, mas não transferidas. As possíveis razões desse paradoxo serão confirmadas e comentadas mais adiante quando da caracterização do tipo de competências das subsidiárias.

Os fatores ligados à relação entre matriz e subsidiárias, bem como a gestão das subsidiárias, aparecem nos modelos de modo disperso, apresentando, destarte, uma importância secundária.

No que tange aos fatores da relação entre matriz e subsidiárias, o único fator que não aparece em nenhum dos modelos é autonomia. A integração entre matriz e subsidiárias suporta o pressuposto elaborado, ainda mais quando é constatado o fato de que grande parte das competências distintivas desenvolvidas nas subsidiárias decorre de competências transferidas da matriz e então transformadas para se adaptar às particularidades competitivas de cada subsidiária. A credibilidade, confiança e o trabalho em conjunto desenvolvido com a matriz são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma competência distintiva em relação às demais da corporação.

A orientação empreendedora, embora não apareça atrelada ao desenvolvimento de competências distintivas, se apresenta positivamente correlacionada com o

reconhecimento das competências. Este fato pode ser melhor explicado quando se observa que o fator da gestão das subsidiárias, ou seja, as iniciativas próprias, também está positivamente correlacionado com o reconhecimento de competências.

Todavia, um dos grandes desafios da subsidiária é fazer com que as competências decorrentes de suas iniciativas sejam aceitas. Porém, quando isto é conciliado com uma orientação empreendedora, que de um modo ou de outro estimulou a iniciativa, o reconhecimento da competência desenvolvida parece ser mais fácil, como mostrado pelos resultados obtidos.

Tal resultado vem salienta, de modo indireto, o trabalho em conjunto realizado pela matriz e subsidiárias, ou seja, alinhado com as mesmas diretrizes organizacionais. De nada adianta a orientação empreendedora se não existir a contraparte da subsidiária, com o inverso sendo verdadeiro: de nada adianta as iniciativas das subsidiárias se não existir uma predisposição da matriz para aceitar o fruto daquela iniciativa.

5.4 Análise de *Clusters*

Prosseguindo a análise, e tentando identificar um conjunto de empresas com tipos de competências similares, foi realizada uma análise de *clusters* com os resultados da regressão para a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências. O objetivo desta análise é identificar os tipos de competências das subsidiárias de multinacionais brasileiras no estrangeiro.

Inicialmente, foi realizada uma extração pelo método hierárquico, que apontou a possível existência de três a quatro *clusters* (Anexo VI). Dado o resultado, foi feita uma outra extração (K-means) pelo método do vizinho mais afastado, que diferenciou ($\text{sig} < 0,01$, ver Anexo VI) as empresas em três *clusters*, como pode ser observado na tabela 5.15.

Tabela 5.15. *Clusters*

<i>Cluster</i>	1	2	3
Transferência	1,95	2,47	1,68
Desenvolvimento	3,00	2,43	3,10
Reconhecimento	2,84	1,53	1,76
Número de empresas	25	19	21

Fonte: Autor.

Como se pode notar, o *cluster* 1 apresenta vinte e cinco empresas (38%), seguido pelo *cluster* 3, com vinte e uma empresas (32%), e o *cluster* 2, com dezenove empresas (30%).

Os resultados chamam a atenção para o fato de que tanto a transferência como o desenvolvimento e reconhecimento de competências apresentaram índices no máximo medianos.¹⁰ As subsidiárias multinacionais brasileiras são ainda pouco ativas na gestão da transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências em suas subsidiárias no exterior.

¹⁰ Considerando uma escala de 1 a 5 pontos, o valor três, que é o máximo apresentado, seria uma concordância mediana para qualquer uma das variáveis analisadas.

O *cluster* 1, dentre os três *clusters*, se destaca pelo desenvolvimento e pelo reconhecimento de competências. As subsidiárias deste *cluster* são as que têm, relativamente, a maior concordância para a existência de competências reconhecidas pela corporação multinacional, e apresentam um nível mediano de desenvolvimento de competências distintivas, que pode ser considerado bom comparativamente às demais subsidiárias. Este grupo de subsidiárias tem um nível baixo de recebimento de competências da matriz, mas não o menor dos três grupos.

A análise das competências das subsidiárias do *cluster* 1 indica a presença de subsidiárias que tendem a desenvolver algum tipo de competência não-local, ou seja, desenvolvem competências distintivas, que são reconhecidas pela matriz e outras unidades da corporação. Assim, a denominação do *cluster* 1 passa a ser ***competências não-locais***.

O *cluster* 3 apresenta subsidiárias que, em termos de desenvolvimento de competências, se equivalem às empresas do *cluster* 1, porém o reconhecimento das competências é muito menor que o *cluster* 1, embora não se constitua no grupo com menor grau de reconhecimento de competências. Trata-se de subsidiárias com o caso típico de competências específicas.

O *cluster* 3 é o que menos depende da matriz em termos de transferência de competências. Em outras palavras, as subsidiárias do *cluster* 3 desenvolvem competências distintivas quando comparadas às demais unidades, ou seja, competências com caráter global, porém tais competências não são reconhecidas como o caso das subsidiárias do *cluster* 1. Este tipo de competência está descrito na literatura como ***competências específicas das subsidiárias***, que passa a ser a denominação do *cluster* 3.

O *cluster* 2 é o que apresenta o mais baixo resultado em termos de desenvolvimento e reconhecimento de competências, sendo o *cluster* que mais depende das competências transferidas da matriz quando comparado com as filiais dos demais *clusters*. Em geral as subsidiárias brasileiras efetuam adaptações nas competências transferidas, porém as

empresas do *cluster 2* são as que executam essas transformações em menor grau quando comparadas aos demais *clusters*.¹¹ Por sua vez, o desenvolvimento de competências distintivas e o reconhecimento de competências são o mais baixo dentre os três *clusters*.

Os resultados encontrados evidenciam a dependência do *cluster 2* das competências não-locais provenientes da matriz, e um desenvolvimento de competências baseado na adaptação dessas competências com o intuito de simplesmente fazer um ajustamento às necessidades do mercado local, caracterizando-se, portanto, como um caso típico de subsidiárias com *competências locais*, que passa a ser a denominação do *cluster 2*.

5.4.1 Discussão dos Resultados da Análise de Clusters

Portanto, das sessenta e seis subsidiárias de multinacionais, a maioria (38%) tende a desenvolver competências não-locais, embora a intensidade dessas competências ainda seja mediana, tanto em termos do desenvolvimento de competências distintivas como em termos do reconhecimento da competência pela matriz e outras unidades.

Aproximadamente 32% das subsidiárias desenvolvem competências específicas com pouca intensidade. Isso significa dizer que as subsidiárias desenvolvem competências distintivas no exterior, porém estas não são exploradas globalmente.

Esses resultados, quando somados, mostram que pouco mais de dois terços das subsidiárias brasileiras tendem a desenvolver competências interessantes para a agregação de valor da corporação, enquanto um terço das subsidiárias desenvolve competências locais que são importantes para a competição no país em que a filial se encontra, mas não em termos de vantagem competitiva global. Por sua vez, as competências específicas, como são distintivas em termos globais, além de serem importantes para a competição local, são potenciais fontes de vantagem competitiva global, já que podem ser transformadas ao longo do tempo em competências não-locais, conforme os pressupostos do ciclo de competências, isto dentro de uma perspectiva evolucionária das competências das subsidiárias estrangeiras (BIRKINSHAW, 2001).

¹¹ Ao se observar a tabela deve-se considerar que quanto maior o número, maior a transferência de competências e que são usadas nas subsidiárias tal como utilizadas na matriz.

A tabela 5.16 apresenta, de maneira resumida, os resultados dos tipos de competências das subsidiárias brasileiras no exterior e salienta que embora exista a tendência para competências não-locais e competências específicas a intensidade é de mediana para baixa.

Tabela 5.16. Tipos de Competências das Subsidiárias Brasileiras no Exterior

	Competências não-locais	Competências específicas	Competências locais
dependência da transferência da matriz	baixa	baixa	mediano
desenvolvimento de competências distintivas	mediano	mediano	baixo
reconhecimento das competências	mediano	baixo	baixo
	38% - 25 subsidiárias	32% - 21 subsidiárias	30% - 19 subsidiárias

Fonte: Autor.

Em termos da literatura o resultado comprova a existência de diferentes tipos de competências nas empresas multinacionais (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Além disso, chama a atenção para o desenvolvimento dessas competências em multinacionais brasileiras, mostrando que o fenômeno não é restrito às multinacionais tradicionais, mas aplicável as multinacionais emergentes que são dependentes das competências das subsidiárias para a competitividade internacional (MATHEWS, 2006; BONAGLIA; GOLDSTEIN, 2007)

A par desses resultados, seria interessante entender o modelo de gestão de cada um desses *clusters*, tanto para compreender o que pode ser realizado em termos de desenvolvimento de um ou outro tipo de competência como para identificar os fatores que podem ser administrado para elevar a intensidade dos tipos de competências em multinacionais brasileiras no exterior.

5.5 Análise Discriminante

O objetivo da análise discriminante é entender como se comportam as variáveis do modelo de gestão em cada um dos *clusters*, explicando os diferentes tipos de competências.

A análise discriminante com Wilks Lambda significativa ($p < 0,01$) e autovalores maiores que um resultou em duas funções, com a primeira explicando 68% da variância e a segunda 32% (ver Anexo VII). As funções discriminantes podem ser observadas na Tabela 5.17. A primeira função reúne os três componentes gerais do modelo, ou seja, as variáveis vinculadas à relação entre matriz e subsidiárias, as variáveis da gestão da própria subsidiária e a variável rede do ambiente competitivo. A função dois contém a variável do contexto competitivo e a variável de autonomia.

Tabela 5.17. Funções Discriminantes

Structure Matrix	Function	
	1	2
rede	,650(*)	-0,047
iniciativa	,487(*)	0,435
integração	,266(*)	-0,167
empreend.	,179(*)	0,13
contexto	0,25	,705(*)
autonomia	0,016	,167(*)

Fonte: Autor.

Conforme pode ser notado pela carga das variáveis e disposição das funções, os tipos de competências das subsidiárias de multinacionais brasileiras no estrangeiro, observadas na amostra, têm como fator determinante o ambiente externo, seguido da gestão própria das subsidiárias e posteriormente da relação entre matriz e subsidiárias.

O resultado era de se esperar, em vista do que preconiza a teoria acerca das multinacionais emergentes. Essas multinacionais são direcionadas a buscar recursos no exterior, o que justifica a importância do ambiente e a capacidade de criar iniciativas. Ao mesmo tempo, essas multinacionais, diferentemente das tradicionais, são orientadas

por modelos estratégicos de gestão, tal como o metanacional, que privilegia o contexto e a rede externa como meio de exploração de recursos no exterior com vistas à obtenção de vantagem competitiva global da empresa.

O fato de a questão da relação entre matriz e subsidiárias aparecer com importância secundária na definição dos tipos de competências decorre tanto das alegações acima como das próprias circunstâncias referentes à evolução da estrutura organizacional das empresas multinacionais. Embora o modelo estrutural da rede diferenciada seja preferencial para a exploração das competências da multinacional, a integração depende da gestão das subsidiárias e do ambiente externo para a estruturação da rede. Entretanto, deve ser ressaltado que, de um modo ou outro, a questão da relação surge de modo significativo tanto para o desenvolvimento das competências distintivas como para a transferência reversa de competências.

Tabela 5.18. Comportamento das Variáveis de Cada Cluster

<i>Cluster</i>		Média	
1 = 25 empresas competências não locais	autonomia	2,27 (1)	
	integração	4,24 (1)	
	empreend	4,18 (1)	
	iniciativa	2,80 (1)	
	contexto	3,89 (1)	
	Rede	2,94 (1)	
2 = 19 empresas competências locais	autonomia	2,16 (2)	
	integração	3,44 (3)	< não local < específica
	empreend	3,52 (3)	
	iniciativa	1,11 (3)	< não local
	contexto	3,25 (2)	< não local
	Rede	1,18 (3)	< não local < específica
3 = 21 empresas competências específicas	autonomia	1,86 (3)	
	integração	4,30 (2)	
	empreend	3,69 (2)	
	iniciativa	1,39 (2)	< não local
	contexto	2,79 (3)	< não local
	Rede	2,45 (2)	

Fonte: Autor.

A Tabela 5.18 mostra como se comportam as variáveis do modelo em cada um dos *clusters*, ou seja, por meio desta tabela é possível entender como as variáveis do modelo de gestão se comportam no que tange à criação de competências não-locais, competências específicas e competências locais nas subsidiárias brasileiras no estrangeiro.

Os números (1, 2, 3) ao lado das médias mostram o grupo de subsidiárias que têm a maior média (1), a segunda maior (2) e a menor (3). A última coluna destaca a diferença entre as variáveis dos *clusters*.

As subsidiárias com competências não-locais são, de maneira geral, as que apresentam maior autonomia entre o grupo, porém essa autonomia é baixa em todas subsidiárias e a diferença entre os grupos é inexpressiva, em virtude da grande variância da amostra de cada grupo. Assim, a única conclusão que se pode tirar é que é baixa a autonomia das subsidiárias no estrangeiro, porquanto a matriz brasileira controla fortemente as subsidiárias no exterior.

A integração é alta, tanto nas subsidiárias com competências não-locais como competências específicas, porém mediana nas subsidiárias com competências locais. As subsidiárias com competências não-locais estão mais integradas com a matriz do que as demais subsidiárias e de maneira significativa quando comparada às subsidiárias com competências locais. A ausência de uma relação com a matriz em termos de trabalho em conjunto e troca de informação cria uma pressão muito grande contra o alinhamento das competências desenvolvidas. Partindo do pressuposto que o objetivo das subsidiárias é a criação de competências não-locais, é essencial que estas tenham maior integração com a matriz, e que esta (a matriz) conceda maior confiança e credibilidade às subsidiárias.

A orientação empreendedora tende a ser alta nas subsidiárias com competências não-locais e mediana para as demais subsidiárias, porém a diferença entre os grupos não é expressiva. Contudo, a tendência dos resultados é a de mostrar que quanto maior for essa orientação empreendedora, melhor será a presença de competências não-locais, conforme propõe a teoria (BIRKINSHAW, 1997).

De modo geral, as iniciativas das subsidiárias são baixas, porém existe uma diferença significativa das subsidiárias com competências não-locais quando comparadas às subsidiárias com competências específicas e locais. Isto vem ressaltar a importância das iniciativas para o desenvolvimento de competências que possam ser reconhecidas pela matriz ou outras unidades, comprovando os resultados encontrados anteriormente.

A iniciativa das subsidiárias com competências específicas é mais baixa que as iniciativas das subsidiárias com competências não-locais. Isto sugere que uma das razões para o não reconhecimento das competências das subsidiárias com competências específicas está associada com o baixo grau de inovação das competências desenvolvidas. Portanto, a iniciativa das subsidiárias parece ser essencial para a transformação de competências específicas em competências não-locais.

A avaliação do contexto competitivo é mediana, porém existe uma diferença positiva para a avaliação do contexto competitivo das subsidiárias com competências não-locais. É interessante notar que o contexto das subsidiárias com competências locais é superior ao avaliado pelas subsidiárias de competências específicas.

Diante do fato de que as competências não-locais estão atreladas a um contexto significativamente melhor, um dos fatores para o não reconhecimento da competência pode decorrer das deficiências estruturais relativas ao contexto em que a competência foi desenvolvida, ou da imagem institucionalizada que os locais em que a subsidiária se encontra: por ser pior que outros locais tem, conseqüentemente, pouco a acrescentar à corporação. Como a mudança do contexto não depende da subsidiária, é necessário que estas tenham uma percepção mais cuidadosa e desatrelada de pré-conceitos institucionalizados.

Por fim, no que tange à inserção das subsidiárias em redes internacionais, verifica-se um grau de mediano para baixo, sendo que as subsidiárias com competências locais têm uma inserção muito mais baixa que qualquer outro grupo. A inserção é necessária para o desenvolvimento de competências distintivas, pois a falta dessa maior conectividade com os parceiros locais e a simples adaptação das competências transferidas da matriz

não resultam na presença de competências com capacidade para oferecer uma vantagem competitiva global para a empresa multinacional.

5.5.1 Discussão dos Resultados da Análise Discriminante

Os resultados da análise discriminante confirmam a importância do ambiente externo (PORTER, 1990; ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002) no modelo de gestão das multinacionais brasileiras para o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências. A inserção na rede de negócios no estrangeiro aparece em conjunto com o contexto competitivo como os fatores mais importantes para diferenciar as subsidiárias com diferentes tipos de competências.

As subsidiárias com maior inserção na rede de negócios no estrangeiro desenvolvem competências distintivas mais intensamente que as demais, apesar da capacidade mediana das subsidiárias brasileiras desenvolverem este tipo de competências no exterior. Por sua vez, quanto menor a inserção na rede estrangeira e maior a dependência da rede interna, isto é, da transferência de competências da matriz, maior a probabilidade da empresa desenvolver competências locais, que podem ser importantes para a competição no país em que a filial se encontra, mas não agrega valor global para a multinacional.

O contexto competitivo requer uma análise peculiar, porquanto os resultados mostram que é significativamente maior a avaliação positiva do contexto das empresas que desenvolvem competências não-locais. As filiais com competências específicas se encontram em ambientes competitivos menos dinâmicos e mais adversos. Entretanto, a localização destas últimas filiais não compromete o desenvolvimento de competências, já que, como observado nos modelos de regressão anteriores, a adversidade do contexto competitivo está associada à criação de competências distintivas. O problema do contexto competitivo adverso reside na possibilidade de transferência e reconhecimento das competências. E isto pode ser constatado, porque mesmo as subsidiárias com competências locais avaliam melhor o contexto competitivo, e os resultados mostram que estas desenvolvem suas competências baseadas principalmente na adaptação de competências não-locais transferidas da matriz.

A empresa multinacional tende a transferir suas competências para ambientes dinâmicos, e igualmente reconhece com maior facilidade as competências de contextos legitimados. Entretanto, esse pragmatismo impede que competências distintivas originárias de contextos adversos sejam aproveitadas.

Entretanto, o problema pode não ser exclusivo da matriz. Um olhar mais atento para a gestão da subsidiária sugere outra razão que pode ser elucidativa para o fato das competências específicas serem de difícil transferência, embora sejam distintivas. A adversidade e principalmente a peculiaridade do contexto podem constituir uma barreira para a transferência reversa da competência. Quando as adversidades são contornadas por uma adaptação mais alinhada aos padrões mundiais, a competência específica pode ser reconhecida pela matriz. Assim sendo cabe, do lado das subsidiárias com competências específicas, compreender os entraves e peculiaridades da competência específica para transformar as competências específicas em uma competência de âmbito mundial, ou seja, competências não-locais.

A gestão da subsidiária com competências específicas precisa não só se preocupar com as questões do contexto competitivo, mas deve, principalmente, dedicar uma atenção especial ao baixo grau de iniciativas, pois as multinacionais brasileiras reconhecem competências inovadoras. Embora a iniciativa não seja, de modo geral, alta em todas as subsidiárias, aquelas com competências não-locais têm muito mais iniciativas que as demais. A incapacidade de inovar das subsidiárias com competências específicas é a diferença mais gritante para a transformação dessas competências em competências não-locais.

Sendo de responsabilidade da subsidiária a criação de iniciativas, cabe a ela buscar as diferentes formas de iniciativas, sejam estas de mercado ou globais que aparecem com mais destaque. Por exemplo, a subsidiária pode buscar desenvolver novos produtos ou incrementar novos processos.

Como relatado na literatura, o desenvolvimento de iniciativas depende tanto da subsidiária como da orientação empreendedora. Como no caso das subsidiárias brasileiras a diferença da orientação empreendedora das subsidiárias com competências específicas e não-locais não é significativamente diferente, os resultados indicam que existe uma grande probabilidade de o principal problema das subsidiárias com competências específicas ser a sua gestão, que não privilegia as iniciativas.

Finalmente, quanto à integração da matriz com as subsidiárias, embora seja alta em todas as subsidiárias, a falta do trabalho em conjunto, confiança e credibilidade das subsidiárias com competências locais explicam a sua incapacidade de criar competências de âmbito global, ou pelo menos competências com potencial para o âmbito global. O resultado mostra, igualmente, que a dependência das subsidiárias com competências locais em relação às competências da matriz se deve tanto à fragilidade da gestão das subsidiárias como à falta de confiança e credibilidade depositada nessas subsidiárias. Assim, essas filiais usam as competências não-locais da matriz e realizam transformações para o mercado local, visto que não existe a confiança da matriz na subsidiária.

Em termos da literatura o resultado colabora para o avanço na discussão sobre a presença de competências não-locais e competências específicas (RUGMAN; VERBEKE, 2001; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998), principalmente distinguindo os modelos de gestão que proporcionam o desenvolvimento de um ou outro tipo de competência. Além disso, o resultado atesta a busca das multinacionais emergentes, tal como as brasileiras, por recursos e competências no exterior, alertando para a questão da inovação (FROST, 2001; FROST, BIRKINSHAW, ENSIGN, 2002) como fator determinante para a constituição de competências não-locais e competências específicas.

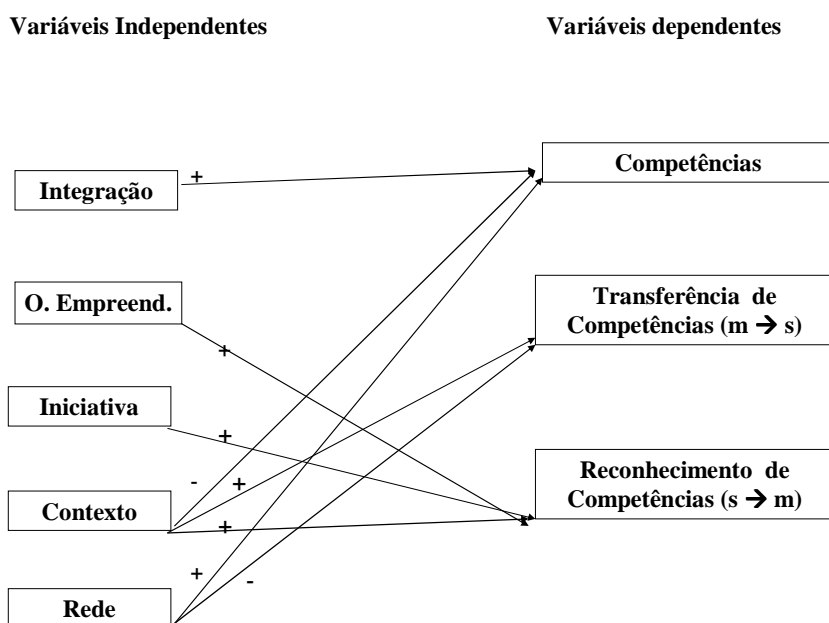
6. CONCLUSÃO

Esta seção objetiva apresentar algumas conclusões acerca dos principais resultados da investigação, bem como as contribuições do estudo, suas limitações e propostas para futuras pesquisas.

6.1 Conclusão

Em concordância com os estudos mais recentes da área, o presente estudo procurou compreender os mecanismos de transferência, desenvolvimento e reconhecimento das competências das subsidiárias. O objetivo principal foi entender o modelo de gestão da corporação, determinante para o fenômeno da transferência, desenvolvimento e reconhecimento das competências. O modelo proposto abordou a importância das diretrizes estratégicas da matriz na relação com as subsidiárias (autonomia, integração, orientação empreendedora), a gestão da subsidiária (iniciativa própria) e a gestão da relação da subsidiária com o ambiente externo (contexto competitivo e a rede externa), conforme mostrado na figura 6.1.

Figura 6.1. Modelo de gestão para a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências em multinacionais brasileiras



Fonte: Autor.

O resultado obtido comprova alguns dos pressupostos elaborados para o modelo de gestão. A figura 6.1 mostra a adequação do modelo proposto para os resultados encontrados.

6.1.1 A Transferência de Competências da Matriz para as Subsidiárias

Em relação à transferência de competências da matriz para as subsidiárias, o resultado mostra que o modelo de gestão das multinacionais brasileiras privilegia os aspectos relacionados ao ambiente externo. Quanto menos a subsidiária estiver inserida na rede de negócios no exterior, maior a probabilidade de esta usar, com mínimas adaptações, as competências que foram transferidas da matriz. Por sua vez, a matriz privilegia a transferência e reaplicação de suas competências em subsidiárias inseridas em contextos competitivos mais dinâmicos.

A avaliação acima da média do contexto competitivo implica a maior necessidade de a matriz reaplicar seu modelo de gestão de competências no exterior. Uma das possíveis explicações para o fato pode estar no receio da corporação em arriscar novos modelos de gestão de competências em ambientes muito competitivos. A matriz prioriza a reaplicação das competências relevantes no país de origem, já que num contexto muito dinâmico as incertezas são maiores. Reaplicar o modelo da matriz seria uma questão a menos para se preocupar num ambiente de maior competitividade e uma base mais segura para desenvolver negócios. Por sua vez, essa postura estratégica implica um parochialismo (BOYACIGILLER; ADLER, 1991) exacerbado, que pode minar a capacidade competitiva caso a disparidade entre o contexto competitivo da matriz e da subsidiária seja muito grande.

A ótica da aprendizagem organizacional (FLEURY; FLEURY, 1995) propicia outra possível e divergente explicação para o resultado observado. A matriz procura reaplicar suas competências nas subsidiárias localizadas em ambientes competitivos melhor avaliados que a média geral, pois pretende aprender como as competências se comportam em situações mais competitivas que o mercado de origem. Tendo as

subsidiárias como unidades centrais para testar as novas configurações de competências, a matriz pode aprender como reinventar seu negócio no país de origem e em outros países que não desfrutam de um ambiente competitivo com condições equivalentes. Essa capacidade de aprender com as subsidiárias poderia garantir a vantagem competitiva da corporação em diversos mercados, pois permitiria à matriz antecipar as tendências de mercado e liderar o padrão de competição no país de origem e em outras localidades.

6.1.2 O Desenvolvimento de Competências Distintivas nas Subsidiárias

O desenvolvimento de competências distintivas pode ser explicado pela forte integração entre matriz e subsidiárias, mas, sobretudo, pela relação da empresa com o ambiente externo.

A forte integração das subsidiárias com a matriz, relacionada com o desenvolvimento de competências distintivas, mostra a importância do compartilhamento das informações entre as contrapartes, o trabalho em conjunto, assim como a credibilidade e confiança concedida às subsidiárias. Diferentemente de um controle rígido sobre as atividades da subsidiária, essa integração permite um alinhamento entre o desenvolvimento de competências na subsidiária e as diretrizes da matriz.

Todavia, na dimensão da relação da empresa com o ambiente externo, o desenvolvimento de competências distintivas ocorre em condições inversas à transferência de competências da matriz para as subsidiárias. As competências distintivas são desenvolvidas em países em que o dinamismo do contexto competitivo é avaliado como inferior à média geral. Ao mesmo tempo, as competências distintivas desenvolvidas nas subsidiárias dependem da inserção em redes de negócios no exterior.

As multinacionais brasileiras, como preconiza a teoria das *multinacionais emergentes*, buscam desenvolver competências distintivas no exterior como meio de incrementar seus recursos, e para tanto se vale da associação com empresas da rede de negócios externo agregando competências complementadoras. Este fato salienta a importância

das subsidiárias para a constituição da vantagem competitiva global e se adere aos preceitos das *multinacionais emergentes* e da estratégia metanacional, em que o ambiente externo ganha relativa importância na arquitetura estratégica de desenvolvimento de competências.

Por sua vez, o resultado não nega a dependência das subsidiárias em relação às competências da matriz. Mesmo para as subsidiárias que desenvolveram competências distintas, as competências oriundas da matriz foram de grande importância para a consolidação do processo de internacionalização da empresa. Entretanto, a simples reaplicação da competência da matriz, na maioria das vezes, é impossível de ser adotada como estratégia competitiva. Isto, independentemente das condições favoráveis ou não do contexto competitivo, impulsiona a captação e desenvolvimento de recursos no exterior como forma de superar as defasagens competitivas temporais e de origem das multinacionais brasileiras.

6.1.3 O Reconhecimento de Competências das Subsidiárias

O reconhecimento de competências das subsidiárias de multinacionais brasileiras teve a melhor adequação ao modelo de gestão proposto. O reconhecimento é explicado pelos três fatores do modelo de gestão, a saber: a relação entre matriz e subsidiárias, a gestão das subsidiárias e a gestão da relação com o ambiente externo.

O destaque predominante nos resultados relacionados ao reconhecimento de competências é a busca das multinacionais brasileiras por inovação em suas subsidiárias, que se reflete tanto na orientação empreendedora concedida pela matriz como na resposta das subsidiárias ao incentivo da matriz, por meio das iniciativas próprias.

As multinacionais brasileiras estão ávidas por competências inovadoras desenvolvidas no exterior, que condiz novamente com os preceitos das *multinacionais emergentes* que têm suas fontes de vantagem competitiva não só na matriz, mas também nas subsidiárias inovadoras. Além disso, essa configuração estratégica suporta os modelos de estratégia

transnacional e metanacional, que enfatiza a dispersão de recursos nas subsidiárias e a inovação advinda da periferia como fonte de conhecimento à matriz corporativa.

Portanto, as multinacionais brasileiras dependem tanto das competências transferidas da matriz para o desenvolvimento de suas competências quanto das competências desenvolvidas nas subsidiárias para a manutenção da vantagem competitiva.

6.1.3 Os Tipos de Competências das Subsidiárias

À luz dos testes realizados, e verificando a importância da transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências, outro fator que merece ser comentado nessas considerações finais são os tipos de competências encontrados.

Conforme a revisão da literatura apresentada, as competências se diferenciam segundo três tipos (locais, não-locais e específicas), tanto pelo seu escopo de aplicação como pela capacidade de transferência da competência. O resultado chama a atenção para as diferenças do modelo de gestão em relação a cada tipo de competência. O número de subsidiárias com competências de um ou outro tipo, ainda que interessante, deve ser analisado com cautela, uma vez que as competências aparecem com intensidade mediana nas multinacionais brasileiras, ou seja, permitem apenas fazer inferências acerca de tendência quanto à distribuição das competências presentes nas subsidiárias de multinacionais brasileiras no estrangeiro. Além disso, se analisar apenas o número de subsidiárias com um ou outro tipo de competência, tal resultado será divergente da natureza evolutiva e não estática das competências que estão em constante transformação, conforme os preceitos da teoria da evolução das subsidiárias e das capacidades dinâmicas.

O quadro abaixo sintetiza o modelo de gestão encontrado na pesquisa para cada tipo de competência das subsidiárias. O objetivo é visualizar o que diferencia o escopo de aplicação da competência e sua capacidade de transferência e reconhecimento.

Quadro 6.1. Modelos de Gestão para os Tipos de Competências das Subsidiárias

	Competências Não-Locais	Competências Específicas	Competências Locais
Autonomia	Baixa	Baixa	Baixa
Integração	Alta	Alta	Média
Orientação Empreendedora	Média	Média	Média
Iniciativa	Média	Baixa	Baixa
Contexto Competitivo	Alta	Média	Média
Redes Externas	Média	Média	Baixa

Fonte: Autor.

Embora a orientação empreendedora e a autonomia apresentem diferenças entre si, o quadro 6.1 mostra apenas as diferenças significativas com o intuito de demarcar empiricamente o que foi encontrado.

Portanto, as competências não-locais seriam aquelas subsidiárias que apresentam as melhores condições do modelo de gestão, ou pelo menos condições equivalentes às outras subsidiárias com diferentes tipos de competências, porém nunca inferior às demais filiais.

A diferença entre as competências não-locais e as competências específicas se deve à capacidade de transferência, pois ambas têm um escopo de aplicação global. O resultado mostra que a presença de competências específicas se deve exclusivamente ao contexto competitivo e às iniciativas.

Esse resultado é de suma importância para a explicação de um dos pressupostos que foram negados na análise dos resultados, qual seja, que o desenvolvimento de competências distintas estava associado a contextos competitivos com avaliação inferior à média geral, isto é, quanto menor a dinâmica do contexto, mais probabilidade tinham as subsidiárias para desenvolver competências distintas.

Subsidiárias em contextos dinâmicos desenvolvem competências distintas, mas com menor intensidade que as subsidiárias em contextos adversos. Entretanto, o que os

resultados mostram, e que fica evidente na apresentação do quadro acima, é que as competências desenvolvidas nesse contexto com pior avaliação, ainda que sejam distintas, não contribuem para a vantagem competitiva global da empresa, pois essas competências não são reconhecidas pela corporação, isto é, não existe o reconhecimento das competências.

Esse resultado é de extrema importância para a gestão das subsidiárias brasileiras no exterior, pois aponta que a vantagem competitiva global advém de contextos dinâmicos. Portanto, as multinacionais brasileiras deveriam procurar desenvolver competências nesses contextos.

Outro fator essencial para distinguir as competências não-locais das competências específicas é a iniciativa das subsidiárias. As subsidiárias de *multinacionais emergentes*, em busca de competências no exterior, procuram competências novas. Contudo, o que o resultado mostra é que as subsidiárias com competências específicas têm uma intensidade muito baixa de iniciativas.

O resultado encontrado chama a atenção para a gestão própria das subsidiárias e da capacidade da equipe que compõe a filial no estrangeiro. Uma gestão apática, reativa e fortemente condicionada às decisões da matriz certamente terá dificuldades para o estabelecimento de iniciativas e, conseqüentemente, as competências da subsidiária serão difíceis de serem reconhecidas, o que é típico das competências específicas.

Os resultados permitem vislumbrar não somente a diferença dos dois tipos de competências acima discutidos, mas também mostram a diferença dessas competências para as competências locais em subsidiárias brasileiras no estrangeiro.

As subsidiárias com competências locais apresentam a pior adequação ao modelo de gestão exposto. Como discutido na revisão da literatura, a diferença das competências locais para as competências não-locais, criadoras de vantagens competitivas globais, ocorre não só em virtude da capacidade de transferência, mas também devido ao

escopo de aplicação. As subsidiárias com competências locais apresentam competências difíceis de serem transferidas, bem como as competências com escopo local.

Além da baixa intensidade das iniciativas e da localização em contextos competitivos pouco dinâmicos, já comentados em relação às competências específicas como os fatores elucidativos para explicar a dificuldade de transferência de competências, é interessante analisar por que razão o escopo de aplicação da competência é local e não global, como os demais tipos de competências.

A explicação para o fato supracitado está ligada aos elementos da relação da subsidiária com o ambiente externo e da relação entre matriz e subsidiárias. As subsidiárias com competências locais apresentam, por um lado, um grau de inserção muito baixo na rede de negócios no estrangeiro e, por outro, uma fraca integração com a matriz.

A priori, e em concordância com a literatura, as subsidiárias com competências locais apresentam uma integração significativamente inferior às demais. Este resultado suporta a tese da falta de alinhamento estratégico da competência desenvolvida como uma das explicações para o caráter local da competência.

Como se trata de um fator da relação entre matriz e subsidiárias, o esforço de gestão empreendido deve ser proveniente de ambas as partes da díade. A matriz precisa passar maior confiança e credibilidade se deseja a presença de competências não-locais nas subsidiárias, e a subsidiária precisa buscar um trabalho em conjunto e uma comunicação mais intensa com a matriz, com vistas a se alinhar às diretrizes estratégicas corporativas, e desenvolver competências que possam ser úteis para outras unidades da corporação, além da própria subsidiária.

Outro fator determinante para a diferença das competências presentes na subsidiária é a inserção na rede do estrangeiro. Apesar das subsidiárias se apresentarem pouco integradas à corporação, elas são, em geral, muito apáticas no desenvolvimento de suas competências, dependendo extremamente de adaptações locais em cima das competências transferidas da matriz. A falta de comprometimento das subsidiárias em

estabelecer parcerias e negócios com as empresas da rede de negócios externa mostra que a liberdade de atuação dessas subsidiárias é restrita. Isso impede inovações advindas dos complementadores no estrangeiro e restringe o escopo de atuação da competência desenvolvida no exterior para um caráter extremamente local, já que apenas adaptações às competências originárias da matriz serão empreendidas

6.2 Contribuições do Estudo

A comprovação dos resultados, do ponto de vista das competências organizacionais como métrica para a valoração das funções estratégicas das subsidiárias, contribui para os estudos sobre a gestão de corporações multinacionais amparados na perspectiva evolucionária do papel das subsidiárias.

Os resultados mostraram que a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências figuram como um dos fatores essenciais para a competitividade das multinacionais brasileiras. Desta forma, o ciclo de competências apresentado no referencial teórico como essencial para a competitividade das multinacionais é sustentado pelos resultados, que sugerem a constante dinâmica das competências em corporações multinacionais para a manutenção da vantagem competitiva.

Foi possível comprovar a existência de diferentes tipos de competências nas multinacionais brasileiras e modelos de gestão diferenciados associados com cada tipo de competência. Isso mostra que os preceitos da estratégia transnacional e metanacional são aplicáveis às multinacionais brasileiras e não são simplesmente modelos estratégicos utópicos.

As subsidiárias com competências não-locais são muito melhor adequadas ao modelo de gestão proposto e se diferenciam essencialmente pela localização em contextos competitivos mais dinâmicos e pela presença de iniciativas impulsionadas pelas subsidiárias.

A importância do contexto competitivo em todos os modelos testados mostra a extrema dependência das multinacionais brasileiras ao ambiente externo para a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências. Assim sendo, os estudos amparados na evolução da escola nórdica de internacionalização ganham relevância tanto para o entendimento das multinacionais brasileiras como para os preceitos da estratégia metanacional e de internacionalização das multinacionais emergentes em busca de recursos em outros países, superando e revertendo o fato de ter “nascido em país errado”.

Competências desenvolvidas por subsidiárias em contextos dinâmicos têm maior probabilidade de serem reconhecidas pela corporação do que aquelas em contextos menos dinâmicos. Esta constatação é significativa para a compreensão das diferenças de competências em multinacionais, que ainda carece de estudos confirmatórios, já que os existentes são poucos e não conclusivos.

Em relação à inserção nas redes de negócio no estrangeiro, o resultado apresenta caminhos para repensar o dilema inserção e transferência de competências. Uma inserção mediana, no estrangeiro, das subsidiárias com competências não-locais e competências específicas não compromete a transferência de competências. Entretanto, o desenvolvimento aparece associado à inserção em redes no exterior. Isto mostra que existe uma transformação constante das variáveis do modelo de gestão conforme o estágio da competência. Em outras palavras, a subsidiária, para receber as competências da matriz, pondera inicialmente sua inserção em redes de negócio no estrangeiro. Sequencialmente, o desenvolvimento de competências distintivas é fruto do trabalho em conjunto com parceiros e complementadores da rede de negócios no estrangeiro. Por fim, o reconhecimento das competências depende novamente de uma desagregação da competência em relação à rede externa e sua integração à cadeia de valor corporativa como forma de tornar a competência mais fácil de ser transferida para as outras unidades corporativas.

Esse resultado em relação ao dilema da inserção ou não das subsidiárias em redes no estrangeiro sugere que o entendimento do dilema perpassa por uma análise longitudinal,

em que as subsidiárias e a corporação como um todo alteram suas estratégias de gestão para os três momentos da transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências.

O suporte aos preceitos da estratégia transnacional e metanacional, aliados à busca por recursos por parte das multinacionais emergentes é também reforçado pela constatação de que as multinacionais brasileiras estão ávidas por inovações provenientes de suas subsidiárias estrangeiras. Um fator essencial para o reconhecimento da competência é a inovação nela embutida, que embora seja estimulada, em grande parte, pelas multinacionais por meio da orientação empreendedora, não tem sua contraparte em todos os tipos de subsidiárias. Desse modo, a gestão das subsidiárias na criação de iniciativas próprias é um fator de peso a ser levado em conta pelos gestores e pelos estudos da área em prol do entendimento da constituição das vantagens competitivas de multinacionais brasileiras.

A importância da gestão das subsidiárias ressalta os estudos iniciais sobre a iniciativa das subsidiárias e a quebra do paradigma dominante até uma década atrás de um papel das subsidiárias deliberado, ou seja, determinado pela matriz. As iniciativas que as subsidiárias podem desenvolver criam a possibilidade de uma evolução do papel das subsidiárias, impulsionado por estratégias deliberadas ou emergentes conduzidas por estas. Esta visão compartilha do modelo transnacional, por respeitar a divisão diferenciada de recursos nas subsidiárias, porém não se esgota na adequação a este modelo estratégico, pois a possibilidade e a responsabilidade de as subsidiárias determinarem seu próprio papel estão totalmente em concordância com os preceitos de uma organização em rede sem um eixo central e dominante, o que é proposto pelo modelo metanacional.

6.3 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Esta última seção levanta as limitações do estudo e apresenta sugestões para futuras pesquisas decorrentes das próprias limitações do trabalho.

As limitações do presente estudo se referem tanto ao método de investigação utilizado como à escolha das variáveis para a composição do modelo de gestão.

O método de pesquisa utilizado, um *survey* com as subsidiárias estrangeiras, é de grande importância para se traçar um panorama geral acerca do comportamento das subsidiárias estrangeiras. Mas, por outro lado, este tipo de pesquisa apresenta limitações no que concerne ao método, e que se refletem nos resultados apresentados.

A estratificação das subsidiárias realizada no estudo apresenta uma fotografia estática que nos permite fazer algumas inferências sobre os processos de transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências das subsidiárias. Entretanto, estudos de caso, embora menos abrangentes que um *survey*, têm a vantagem de analisar de maneira longitudinal o processo das competências em multinacionais brasileiras, bem como identificar melhor as transições de um tipo de competências para outro.

Assim sendo, uma das propostas para futuras pesquisas na área é examinar tanto os tipos de competências como os processos de transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências das subsidiárias por meio de estudos de caso realizados longitudinalmente e, se possível, mediante pesquisas divididas em diferentes estágios que possam medir o momento real dos processos. O método de pesquisa participante também seria muito valioso para o entendimento das competências.

Outra limitação do estudo diz respeito às pessoas abordadas dentro de cada empresa. Informações obtidas em nível de diretoria permitem um olhar panorâmico sobre o comportamento das variáveis do modelo de gestão, porém podem falhar no aspecto veracidade dos dados bem como em relação à realidade dos processos. Isto porque muitas das respostas podem apresentar um viés no sentido de estar retratando o que deveria ser, ou seja, o que a diretoria desejaria que acontecesse na empresa, e não o que realmente ocorre.

Assim, futuros estudos poderiam avaliar os níveis intermediários da subsidiária, bem como as contrapartes na matriz para um entendimento mais específico dos processos e

dos tipos de competências, além de apresentar uma visão compartilhada e menos tendenciosa, pois a investigação em unidades diferentes da mesma corporação permite contrabalançar as perspectivas por vezes enviesadas.

Outro fator a ser considerado acerca do presente estudo é o concernente à escolha das variáveis para a composição do modelo de gestão. Ainda que as variáveis escolhidas tenham seguido os preceitos gerais dos modelos estratégicos das corporações e sejam as mais comumente discutidas em estudos equivalentes, outras variáveis de igual importância não foram abordadas no estudo. Uma dessas variáveis é a cultura nacional, ou seja, parâmetros de distância cultural, como a presença de subsidiárias em culturas mais ou menos distantes, podem ser incorporados ao modelo de gestão porque causam impacto na transferência, desenvolvimento e reconhecimento das competências. Outra variável que pode ser incluída no modelo de gestão diz respeito aos mecanismos para a transferência do conhecimento para investigar o quanto a formalização e uso desses mecanismos auxiliam principalmente a transferência e reconhecimento de competências.

O tipo de multinacional abordado no presente estudo, as *multinacionais emergentes*, conquanto responda por uma lacuna dos estudos da área, impele, em vista dos resultados nele encontrados, que estudos comparativos usando o mesmo modelo de gestão, mas com multinacionais estrangeiras no Brasil, seja alvo de novas pesquisas.

Além das limitações apresentadas, outra limitação de grande importância é o número reduzido de multinacionais brasileiras. Estudos posteriores investigando um número maior de multinacionais brasileiras, que tendem a proliferar nos próximos anos, podem contribuir para elucidar melhor o tema em questão. Outra importante contribuição seria comparar o modelo de gestão com outras *multinacionais emergentes*, sejam elas latino-americanas, ou provenientes de outros países do BRIC, ou mesmo do Pacífico Sul.

Referencial Bibliográfico

ADLER, N. J. **International Dimensions of Organizational Behaviour**. 4th Edition. South-Western. Thompson Learning, 2002.

ANDERSSON, U; FORSGREN, M. In Search of Centre of Excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. **Management International Review**, vol. 40, p. 329-350, 2000

ANDERSSON, U; FORSGREN, M.; HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. **Strategic Management Journal**, vol 23, p. 979-996, 2002

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. Creation and Diffusion of Competence in MNCs Structures, Ties and Resources at the Subsidiary Level. In Hadjikhani, Amjad, Lee, Joong-Woo & Johanson, Jan (eds.), **Business Networks and International Marketing**, Doo Yang Publishing Co., Seoul, South Korea, pp. 333-346. 2006.

ANTONIO, J. A. C. Estratégia de Internacionalização: o caso da Petrobrás – Segmento Abastecimento (downstream). **Dissertação de Mestrado**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

AUGIER, M; TEECE, DJ. Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. **Management International Review**, v47, n2, p. 175-192, 2007.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BARBOSA, J.F. Internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado**. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica, 2004.

BARBOSA, J.F; BERTRAND, H. Fatores Determinantes do Investimento Direto Brasileiro no Exterior – O Caso do Grupo Gerdau. **Workshop de Internacionalização de Empresas**, Rio de Janeiro, 2003

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 1991

- BARNEY, J.B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **The Academy of Management Review**; 26, 1; 2001.
- BARTLETT, C.A; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review**, mar-abr 2000
- BARTLETT, C.A. Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In Porter, M.E. (Org.) **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- BERNARDES, E. S. Configuração Internacional da Atividade Produtiva: estudo de caso em uma montadora de carrocerias para ônibus. **Dissertação de Mestrado**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.
- BHAGAT, R; KEDIA, B; HARVESTON, P; TRIANDIS, H. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor:. Vol. 27, Iss. 2; Apr 2002
- BIRKINSHAW J; LINGBLAD M, Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm. **Organization Science** Nov/Dec Vol 16:6 p 674-686, 2005
- BIRKINSHAW, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In. A. Rugman & T. Brewer (eds) **Oxford handbook of international business**. Oxford University Press, 2001.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N., JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages n Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. **Strategic Management Journal**, vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998
- BIRKINSHAW, J; FRY, N. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. **Sloan Management Review**. Cambridge, vol.39, n.3, p.51-61, spring, 1998.
- BIRKINSHAW, J; MOORE, K. Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. **Academy of Management Executive**., vol 12, n. 4, p.81-92, 1998.

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

BIRKINSHAW, J, NOBEL R.; Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. **Strategic Management Journal**, vol.19,n.5, p. 479-496,1998

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. **Strategic Management Journal**, 18: 207-229. 1997

BIRKINSHAW, J; HOOD, N. 1997. An empirical study of development process in foreign-owed subsidiaries in Canada and Scotland. **Management International Review**. Fourth Quarter, 37, 4: 339-364.

BIRKINSHAW, J; How multinational subsidiary are gained or lost. **Journal of International Business Studies**. P.496-495, Third Quarter, 1996

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

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v.30, n1, pp. 6-25. 2000

BJORKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN; W., LI, L. Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies**, 35, 443-55, 2004

BONAGLIA, F; GOLDSTEIN, A. Strengthening Productive Capacities In Emerging Economies Through Internationalisation: Evidence From The Appliance Industry. **Development Centre Working Papers**, Working Paper No. 262, July, 2007.

BONAGLIA, F; GOLDSTEIN, A; MATHEWS, J., "Accelerated Internationalisation by Emerging Multinationals: the Case of White Goods Sector," **MPRA Paper 1485**, University Library of Munich, Germany, 2006.

- BORINI, F ; LUCHESE, E.P. Conflitos de Agência e a Performance das Subsidiárias de Multinacionais Estrangeiras no Brasil. **VII Semead**. Universidade de São Paulo 2004.
- BORINI, F; LACERDA, M. Abrindo a ‘Caixa Preta’ da Subsidiária: Uma Análise das Áreas Estratégicas com base nas Competências Organizacionais. **Enanpad**. Brasília, 2005.
- BORINI, F.; SANDINVISKI, A. L. . A Formação das Competências Organizacionais das Multinacionais: Estudo de Caso numa Multinacional Brasileira. **Revista de Negócios**, v. 11, p. 49-62, 2006
- BORINI, F.; RIBEIRO, F. C. ; COELHO, F. P. ; PROENÇA, E. R. . O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. **Faces (FACE/FUMEC)**, v. 5, p. 42-55, 2006.
- BORINI, F; URBAN, T; FLEURY, MT; ROSAS, A. Tradicionais x Últimas Entrantes: Estudo de Casos da Indústria de Cimentos. In Fleury, MT; Fleury, A. **Internacionalização dos Países Emergentes**. São Paulo, Atlas, 2007
- BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. **Academy of Management Review**, 16(2): p. 262-290. 1991.
- BUCLEY, P.; CASSON, M. **The future of Multinational** Enterprise. London: Macmillan. 1976.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, 8: 61-70. 1983
- CANDIA, R. D. J.. Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul: O Caso Brahma.**Enanpad**. 2003.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 2ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVES, R.E. **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. Cambridge: University Press, 1982.
- CAVUSGIL, ST. On the internationalization process the firms. **European Research**. Brentford, v8, n6, p. 273-281, 1980.
- CERCEAU, J. Estratégias de Internacionalização: Um Estudo Comparativo de Casos de Empresas do Setor Siderúrgico. **Dissertação de Mestrado**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

- CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia Científica** 5º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANDLER, A. D. Jr **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press. 1962
- CHEVARRIA, D.G; VIEIRA, L.M. O Investimento Direto Externo Como Função De Vantagens Específicas: O Caso Gerdau. Anais do **Simpoi/Poms**, Rio de Janeiro, 2007.
- CLEMENTE, J.; SLEVIN, DP; VANINI, S. Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa? Un análisis crítico de los resultados empíricos”, **Revista Intenacional de Direccion de Empresas**, 3, pp. 337-359, 1998.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre : Bookman, 2006.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre : Bookman, 2006
- CROOKELL, H.H. Specialization and international competitiveness. In H. Etemad & L.S. Dulude (Eds.) **Managing the multinational subsidiary**. London: Croom Helm. 1986.
- D’AVENI, R.A. **Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Maneuvering**. New York: The Free Press, 1994.
- D’CRUZ, J. Strategic Management of Subsidiaries, In Etemad, H e Seguin Dulude, L (eds). **Managing the Multinational Subsidiary**, London: Croom Helm, 1986.
- DE LONG, D. W; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive** 14, 2000.
- DOZ, Y., SANTOS, J; WILLIAMSON, P. **From Global to Metational: How Companies Win in the Knowledge Economy**. Havard Press: Boston, 2001
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31, 1980.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, 1988.
- DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Workhingan : Addison-Wesley, 1993.

- DUNNING, J.H. Location and the Multinational Enterprise: A neglected Factor? **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 29, no. 1, p. 45-66. Primeiro trimestre. 1998.
- ECO, U. **Como Escrever uma Tese**. Editora Cortez, São Paulo, 2001
- EISENHARDT, K.M. Has Strategy Changed? **Sloan Management Review**, Winter p. 88-91, 2002.
- EISENHARDT, KM; SULL, D. Strategy as simples rules. **Havard Business Review**, jan, pp. 107-116, 2002
- EISENHARDT, KM; MARTIN, J. A Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, n21 pp. 1105-1121.2000.
- FERDOWS, K. Making the most of your foreign factories. **Harvard Business Review**, march, pp. 73-88, 1997.
- FILLION, J. Entendendo os Intraempreendedores como Visionistas. **Revista de Negócio Blumenau**, 9, 2: 65-80, 2006
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, AF; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3. ed., São Paulo, Editora Atlas.2004.
- FLEURY,AF.; FLEURY,M.T.L. The process of internationalization of Brazilian enterprises. **Anais do Euroma** 2005.
- FLEURY; MT; FLEURY, AF; OLIVEIRA JR, MM; BORINI, F. Estratégias das Empresas Multinacionais Brasileiras. **Workshop do BNDES**, nov, 2007
- FROST, T. The Geografic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. **Strategic Management Journal**, vol.22, p. 101-123, 2001
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, vol.23, p. 997-1018, 2002.
- GEREFFI, G., J. HUMPHREY, T. STURGEON, T. The Governance of Global Value Chains, **Review of International Political Economy** 12(1): 78–104. 2005.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm pp. 109-122. 1996.

GREENWALD, B. C.; STIGLITZ, J. E. Asymmetric information and the new theory of the firm: financial constraints and risk behavior. **American Economic Review**, v. 80, n° 2, p. 160-165, may. 1990.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, 16(4): 768-92, 1991.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations, **Strategic Management Journal**, 21(4), pp. 473–496. 2000

GUPTA, A. K; GOVINDARAJAN, V. **Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

HAIR, J. F., BLACK, B., BABIN, B., ANDERSSON, R. E., TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis** (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005

HAKANSSON, H.; WALUSZEWSKI, A. Path Dependence: restricting or facilitating technical development. **Journal of Business Research**, vol 55, p-561-570, 2002

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. **The Delta Project: Discovering New Sources Of Profitability In A Networked Economy**. New York: Palgrave. 2001.

HEXEL, A. E. O Sucesso Internacional da Marcopolo: Uma Visão com Base em Recursos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, 2004.

HOLM, U.; PERDERSEN, T. The Dilemma of Centres of Excellence – Contextual Creation of Knowledge versus Global Transfer Knowledge. **Working Paper** Disponível em: http://web.cbs.dk/departments/int/publications/wp_2000/wp8-2000_tp.pdf., 2000.

JARILLO, J.C; MARTINEZ, J. L. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporation in Spain. **Strategic Management Journal**. Vol 11, n. 7, p.501-512, 1990.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n° 4, p. 305-360, oct. 1976.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Internationalisation in industrial system – a network approach, in N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), **Strategies in Global Competition**, Croom Helm. 1988.

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**. Vol. 8, n.1, pp 23-32, 1977

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Mechanism of Internationalisation, **International Marketing Review**, vol. 7, p.11-24, 1990

KATZ, D; KAHN, R.; **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1970.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. Proceedings of the third **CIMaR Symposium**. Odense, Denmark, Odense University, 1995.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul. **Harvard Business Review Brasil**, Out. 2004.

KOGUT, B. Country Capabilities and the Permeability of Borders. **Strategic Management Journal**. Vol 12, p.145-164, 1991.

KUMAR, K.; MCLEOD, M.G. (eds). **Multinationals from Developing Countries**. Lexington, MA: Lexington Books. 1981

LALL, S. **The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises**. Chichester: Wiley. 1983

LAWRENCE, P.; J. LORSCH.. **Organization and Environment**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1967.

LEVITT, T. A Globalização dos Mercados. In Montgomery, C.A. and Porter, M. (Eds.) *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. **Harvard Business Review Book** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LI, L. Is Regional Strategy More Effective Than Global Strategy in the U.S. Service Industries? **Management International Review**, Special Issue, 44(4) 2004.

LI, L; BARNER-RASMUSSEN, W; BJORKMAN, I. , ‘What difference does the location make? A social capital perspective on transfer of knowledge from MNC

subsidiaries located in China and Finland'. **Asia Pacific Business Review** 13 (2): 233-249, 2007

LIEBERMAN; M. B; MONTGOMERY, D. B. First-Mover Advantages. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, pp. 41-58, 1988.

LIEBERMAN; M. B; MONTGOMERY, D. B. First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource Based View. **Strategic Management Journal**, v. 19, n.12, pp. 1111-1125, Dez., 1998.

LUO, Y, TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, 38(4): 481-98. 2007

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. The internationalization of Born Globals – an evolutionary process? Proceedings of the fourth **CIMaR Symposium**. San Diego, California, 1995.

MATHEWS J. A.. “**Dragon multinationals: New players in 21st century globalization**”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.23, No. 1, 2006.

MAZZOLA, HM; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Compartilhando Conhecimento na Internacionalização de Serviços de Engenharia: Estudo de Caso da Construtora Norberto Odebrecht.. In: **30º Encontro da ANPAD Brasil**. Salvador.2006

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

MINBAEVA, D. Knowledge Transfer in Multinational Corporations. **Management International Review**, 47, 4, 2007

MINBAEVA, D., PEDERSEN, T., BJÖRKMAN, I., FEY, C. PARK, H.J. MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM. **Journal of International Business Studies**, 34: 586-99, 2003

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**. New York: Free Press, 1989.

MITCHELL, W. Whether and when? Probability and timing of incumbents entry into emerging industrial subfields. **Administrative Science Quarter**, 34, 208-230, 1989.

MONTEIRO, LF; ARVIDSSON, N; BIRKINSHAW, J. Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications. **Organization Science**. Vol. 19, No. 1, January-February pp. 90-107, 2008.

MOORE, K. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellence to Build Subsidiary Specific Advantages. **Management International Review.**, vol 41, n. 3, p.275-290, 2001.

MOURA, P.G. O Processo de Internacionalização do desenvolvimento dos produtos em Empresas Multinacionais Brasileiras. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2007

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

O'DONNELL, S.W. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network? **Strategic Management Journal**, vol21, p.525-548, 2000.

OLIVEIRA, T. R. S; PAULA, G. M. Estratégia de Internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce. **V Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

PATERSON, S.L; BROCK; D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, vol 11, p-139-163, 2002.

PENG M.W. The resource-based view and international business **Journal of Management** 27, 803–829, 2001.

PENROSE, E.T. **The Theory of Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell.1959

PERMULTER, H.V. The Totuous Evolution of the Multinational Corporation. **Columbia Journal of World Business**. January-February, 9-18, 1969

PESTANA, M; GAGIEIRO, J. **Análise de Dados para Ciências Sociais**. 2o. Ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, New York, 1990.

- PORTER, M.E. (Org.) **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. November-December, p. 77-90, 1998.
- PRAHALAD, CK; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Ed. Campus. 2005.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. ‘**The Core Competence of the Corporation**’. Harvard Business Review, May-June, pp. 79-93, 1990
- PRIEM, R; BUTLER, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**; 26, 1; 2001
- REID, S.D., “The decision-maker and export entry and expansion”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 12, Fall, pp. 101-12, 1981
- REZENDE, S.F. Internationalization Processes: An Analytical Framework. **Revista de Administração Contemporânea**, v7, n. 3, p. 137-156, 2003 a.
- REZENDE, S.F. Path Dependence and Internationalization: the Case of a UK Firm in Brazil. . In: XXVII EnANPAD. Anais Eletrônicos... Atibaia: **Enanpad**, Cd-Rom, 2003b.
- REZENDE, S.F. Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização. **Revista de Administração**. São Paulo, vol.37, n.1, p.39-50, 2002
- RODRIGUEZ, S.; CHILD, J. Corporate Governance in International Joint Ventures: Toward a Theory of Partner Preference. In: **XXVII EnANPAD**. Anais Eletrônicos... Atibaia: ANPAD, Cd-Rom. 2003.
- ROOT, F.J. **Foreign Market Entry Strategies**. New York: Amacom, 1987
- ROTH, K.; MORRINSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, vol23, n. 4, p. 715-736, 1992.
- RUGMAN, A.M. **The End of Globalization**. London: Random House and New York: Amacom-McGraw Hill, 2000.
- RUGMAN A.; VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. In: *Strategic Management Journal*, vol.22, p.237-250, 2001

- SCHOENECKER, TS; COOPER, AC. The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a cross-industry study”**Strategic Management Journal**, 1127-1143, 1998.
- SCHULZ, M. The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows, **Academy of Management Journal**, 44(4), pp. 661–682, 2001.
- SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMURTHI, L. *Multinacionais emergentes* Advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. **JMR, Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 1, pp. 54-70, Fev., 1998.
- SIM, AB; PANDIAN, JR. Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies—Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firms. **Asian Pacific Journal of Management**, 20, 27–50, 2003
- SIMON, H. **As Campeãs Ocultas: Estratégias de Pequenas e Médias Empresas que Conquistaram o Mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- SIMONIN, B. “Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30 No. 3: pp. 463-490, 1999
- STOPFORD, JM; WEELS, LT **Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries**. Nova Iorque: Basic Books, 1972.
- SULL, D. N.; ESCOBARI, M. **Sucesso Made in Brazil**. 3ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, 17(Winter Special Issue): 27-43.1996
- SZULANSKI, G. The Process of Knowledge Transfer: a Diachronic Analysis of Stickiness, **Working Paper**, June, 40p. 1999.
- TAGGART, J.H. Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy, **Journal of International Business Studies**, Palgrave Macmillan Journals, vol. 28(1), pages 51-76, March. 1997.

TEECE, D.J; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, vol 18, n.7, 509-533, 1997.

TEXEIRA, C.H. Identificação de Competências Organizacionais Brasileiras no Processo de Internacionalização e Inserção Competitiva no Mercado Global. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2007.

URBAN, T.P. O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2006.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, vol. 80, p.190-207, 1966.

VILLAVERDE, PM; ORTEGA, MJ. Una Revision Critica de Las Aportaciones sobre la estrategia de entrar primero al mercado. **Documento de Trabajo**. Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales de Albacete. Universidad de Castilla-La Mancha, 2002

WELLS, L.T. **Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries**. Cambridge, MA: The MIT Press. 1983.

WERNEFELT, B. A Resource Based View f the Firm. **Strategic Management Journal**, 5, 171-180, 1984.

WERNER, S. Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. **Journal of Management**, Vol. 28, No. 3, 277-305. 2002.

WHITE, R.E.; POYNTER, T.A., 1984. Strategies of Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. In **Business Quarterly**, Summer, 59-69, 1984.

WILLIAMS, ML; TSAI, MH; DAY, D, Intangible assets, entry strategies and venture success in industrial markets. **Journal of Business Venture**. V6, 315-333. 1991

WILLIANSO, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.

YIP, G. Global Strategy In a World of Nations?. **Sloan Management Review**, vol 31, n.1, p.29-41, 1989.

YIP. G. **Globalização**. São Paulo: Senac, 1996

Anexo I

Carta para as Empresas

Estratégias e Competências das Empresas Multinacionais Brasileiras

Este questionário faz parte do **Projeto Temático “Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras”**, que está sendo desenvolvido pela **equipe do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo**, com apoio da FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.

O objetivo desse projeto é desenvolver modelos de gestão apropriados ao processo de internacionalização das empresas brasileiras.

As questões foram preparadas para avaliar a importância das competências organizacionais no processo de internacionalização das multinacionais brasileiras. A experiência que a sua empresa já acumulou pode trazer grandes contribuições para um melhor entendimento dessa questão.

Todas as empresas multinacionais brasileiras estão sendo convidadas para contribuir para este estudo. **As empresas participantes serão automaticamente incluídas na lista daquelas que receberão os resultados da pesquisa e convidadas a participar do workshop de divulgação e discussão dos resultados.**

Sabemos quão precioso é o seu tempo e antecipadamente agradecemos a sua contribuição.

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial. Para tanto os resultados da pesquisa serão apresentados somente de forma agregada.

Coordenadores da pesquisa:

Prof. Dr. Afonso Fleury
Professor Titular, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Profa. Titular, Faculdade de Economia e Administração

Prof. Dr. Moacir Miranda
Professor Assistente Doutor, Faculdade de Economia e Administração

Anexo II – Questionário

Variáveis Independentes

Relação da Matriz e Subsidiárias

Qual a autoridade que sua subsidiária tem para realizar:

	nenhuma				total
Alteração no design dos produtos / serviços oferecidos	1	2	3	4	5
Contratação dos altos executivos da subsidiárias	1	2	3	4	5
Sub-contratação de terceiros para a produção/serviço principal	1	2	3	4	5
Entrada em novos mercados dentro do país	1	2	3	4	5
Aprovação do orçamento anual	1	2	3	4	5
Introdução de novos produtos/serviços	1	2	3	4	5
Mudanças organizacionais na subsidiária	1	2	3	4	5
Alterações nos processos de produção	1	2	3	4	5

Indique como cada uma das características enunciadas abaixo descrevem o relacionamento da sua subsidiária (circule apenas um número para cada questão).

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
Há forte relação de trabalho entre os executivos da subsidiária e da matriz	1	2	3	4	5
Os executivos da matriz têm confiança que a subsidiária cumprirá as metas estabelecidas	1	2	3	4	5
Os executivos da subsidiária com frequência compartilham suas informações com suas contrapartes na matriz	1	2	3	4	5
As competências da subsidiária são geralmente bem compreendidas pelos executivos da matriz	1	2	3	4	5
A credibilidade dos altos executivos da subsidiária é alta	1	2	3	4	5

Esta questão é a respeito das relações dentro da sua subsidiária. Indique como cada uma das características enunciadas abaixo descreve a atividade empreendedora da sua subsidiária.

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
Existe apoio da alta direção para atividades empreendedoras	1	2	3	4	5
A alta direção possui experiência com atividades de inovação	1	2	3	4	5
Decisões individuais de risco são apoiadas, mesmo quando mal sucedidas	1	2	3	4	5
Existe o incentivo para tomada de decisões com riscos calculados	1	2	3	4	5
'Assumir riscos' é considerado um atributo positivo	1	2	3	4	5

Gestão das Subsidiárias

Com que extensão as seguintes atividades ocorreram em sua subsidiária nos últimos anos.

	Nunca				muitas vezes
	1	2	3	4	5
Novos produtos desenvolvidos no mercado nacional e então vendidos internacionalmente	1	2	3	4	5
Aquisição de companhias nacionais conduzidas pela subsidiária	1	2	3	4	5
Atividades inovadoras de negócio internacional criadas no país	1	2	3	4	5
Expansão da linha de produtos que já eram vendidas internacionalmente	1	2	3	4	5
Novos investimentos corporativos em P&D ou em processos produtivos obtidos pela subsidiária	1	2	3	4	5

Ambiente Externo

. Indique seu nível de concordância com as considerações a respeito do ambiente de negócios no país em que está atuando, em relação ao ambiente no exterior.

	Discordo			concordo	
	plenamente			plenamente	
	1	2	3	4	5
Os consumidores locais exigem padrões elevados	1	2	3	4	5
A competição no país é intensa	1	2	3	4	5
As capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas	1	2	3	4	5
O relacionamento entre compradores e fornecedores é forte	1	2	3	4	5
A velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta	1	2	3	4	5
A demanda de mercado esta crescendo rapidamente nos seus negócios	1	2	3	4	5
Há boas instituições de suporte aos negócios	1	2	3	4	5
Existem importantes centros de pesquisa que colaboram com os negócios da subsidiária	1	2	3	4	5
A Mão de Obra é qualificada e especializada	1	2	3	4	5

Como as relações com organizações específicas têm influenciado o desenvolvimento das competências distintas da sua subsidiária? (Por favor, use uma escala de 1 “nenhuma influência” a 5 “influência muito alta”)

	nenhuma influência			influência muito alta	
	1	2	3	4	5
Clientes corporativos preferenciais no país	1	2	3	4	5
Clientes de mercado específicos	1	2	3	4	5
Fornecedores corporativos preferenciais no país	1	2	3	4	5
Fornecedores de mercado específicos	1	2	3	4	5
Universidades ou institutos de pesquisa específicos	1	2	3	4	5
Unidades de P&D de outras empresas	1	2	3	4	5
Empresas de engenharia de outras empresas	1	2	3	4	5
Instituições governamentais	1	2	3	4	5

Variáveis Dependentes

Indique abaixo em que área a sua subsidiária se destaca em termos de competências em relação à matriz e outras subsidiárias da corporação .

	Bem abaixo da média			Bem acima da média		Não se Aplica
	1	2	3	4	5	
Pesquisa e Desenvolvimento	1	2	3	4	5	-
Produção	1	2	3	4	5	-
Vendas	1	2	3	4	5	-
Marketing	1	2	3	4	5	-
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	-

Abaixo estão dispostas as várias áreas relacionadas de sua subsidiária. Conforme a legenda abaixo assinale como foi o desenvolvimento das principais competências de cada área:

	Totalmente criada na subsidiária				Transferidas da Matriz	
	1	2	3	4	5	
Pesquisa e Desenvolvimento	1	2	3	4	5	
Produção	1	2	3	4	5	
Vendas	1	2	3	4	5	
Marketing	1	2	3	4	5	
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	

Em que medida as competências das áreas abaixo foram desenvolvidas na sua subsidiária e hoje são reconhecidas e utilizadas pela matriz e/ou outras subsidiária:

	Não reconhecida e não utilizada				reconhecida e utilizada	
	1	2	3	4	5	
Pesquisa e Desenvolvimento	1	2	3	4	5	
Produção	1	2	3	4	5	
Vendas	1	2	3	4	5	
Marketing	1	2	3	4	5	
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	

Variáveis de Controle

Por favor, indique o nome da subsidiária:	
Em que país está localizada a subsidiária:	

Como a subsidiária foi formada?

<input type="checkbox"/>	Uma companhia local foi adquirida pela multinacional brasileira
<input type="checkbox"/>	Investimento direto - <i>greenfield operation</i> (ex. nova empresa criada)
<input type="checkbox"/>	Alianças e Joint-Ventures

Em que ano a subsidiária iniciou as operações? _____

Anexo III
Teste t – Competências vs. OCDE

Desenvolvimento		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
P&D	nao OCDE	26	2,54	0,989	0,194
	OCDE	16	2,75	1,291	0,323
Produção	nao OCDE	31	3,39	1,174	0,211
	OCDE	20	3,45	0,826	0,185
Vendas	nao OCDE	38	3,68	1,016	0,165
	OCDE	22	3,55	0,8	0,171
Marketing	nao OCDE	31	2,97	0,875	0,157
	OCDE	19	3,05	0,78	0,179
Recursos Humanos	nao OCDE	39	3,56	0,94	0,151
	OCDE	23	2,91	1,125	0,235
Transferência		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
P&D	nao OCDE	28	2,14	1,239	0,234
	OCDE	19	3,21	1,182	0,271
Produção	nao OCDE	31	3,42	1,311	0,235
	OCDE	24	3,29	1,301	0,266
Vendas	nao OCDE	40	4,03	1,05	0,166
	OCDE	23	4,04	1,261	0,263
Marketing	nao OCDE	33	3,12	1,219	0,212
	OCDE	22	3,82	1,296	0,276
Recursos Humanos	nao OCDE	41	3,37	1,09	0,17
	OCDE	24	3,5	1,022	0,209
Reconhecimento		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
P&D	nao OCDE	21	2	1,183	0,258
	OCDE	21	2,67	1,354	0,295
Produção	nao OCDE	27	2,67	1,301	0,25
	OCDE	23	2,65	1,265	0,264
Vendas	nao OCDE	35	2,69	1,183	0,2
	OCDE	23	2,87	1,217	0,254
Marketing	nao OCDE	28	2,57	0,997	0,188

	OCDE		21		2,14		1,276		0,278
Recursos Humanos	nao								
	OCDE		35		2,83		0,985		0,166
	OCDE		23		2,35		1,152		0,24
	F	Sig.	t	df	Sig.	Mean Dif	Std. Error		
								Lower	Upper
Desenvolvimento									
P&D	1,451	0,236	-0,599	40	0,553	-0,212	0,353	-0,926	0,503
Produção	2,089	0,155	-0,208	49	0,836	-0,063	0,302	-0,67	0,544
Vendas	0,574	0,452	0,549	58	0,585	0,139	0,253	-0,367	0,645
Marketing	0,519	0,475	-0,347	48	0,73	-0,085	0,245	-0,577	0,408
RH	0,797	0,376	2,448	60	0,017	0,651	0,266	0,119	1,183
Transferência									
P&D	0,023	0,88	-2,953	45	0,005	-1,068	0,362	-1,796	-0,339
Produção	0,004	0,951	0,359	53	0,721	0,128	0,355	-0,585	0,84
Vendas	0,806	0,373	-0,062	61	0,95	-0,018	0,296	-0,61	0,573
Marketing	0,276	0,602	-2,026	53	0,048	-0,697	0,344	-1,387	-0,007
RH	0,049	0,826	-0,49	63	0,626	-0,134	0,274	-0,681	0,413
Reconhecimento									
P&D	0,838	0,366	-1,699	40	0,097	-0,667	0,392	-1,46	0,126
Produção	0,021	0,884	0,04	48	0,968	0,014	0,365	-0,718	0,747
Vendas	0,038	0,846	-0,573	56	0,569	-0,184	0,321	-0,827	0,459
Marketing	1,294	0,261	1,32	47	0,193	0,429	0,325	-0,224	1,082
RH	0,599	0,442	1,7	56	0,095	0,481	0,283	-0,086	1,047

Teste t – Competências vs. Idade

Group Statistics					
	idade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Desenvolvimento	>= 11,00	17	3,118	1,054	0,256
	< 11,00	25	2,280	1,021	0,204
Produção	>= 11,00	22	3,545	0,858	0,183
	< 11,00	29	3,310	1,168	0,217
Vendas	>= 11,00	22	3,591	1,098	0,234
	< 11,00	38	3,658	0,847	0,137
Marketing	>= 11,00	15	3,133	0,915	0,236
	< 11,00	35	2,943	0,802	0,136
Recursos Humanos	>= 11,00	24	3,667	0,816	0,167
	< 11,00	38	3,105	1,134	0,184
	idade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Transferência	>= 11,00	17	2,471	1,231	0,298
	< 11,00	30	2,633	1,377	0,251
Produção	>= 11,00	23	3,739	1,096	0,229
	< 11,00	32	3,094	1,376	0,243
Vendas	>= 11,00	24	3,917	1,100	0,225
	< 11,00	39	4,103	1,142	0,183
Marketing	>= 11,00	18	3,167	1,249	0,294
	< 11,00	37	3,514	1,304	0,214
Recursos Humanos	>= 11,00	25	3,320	1,069	0,214
	< 11,00	40	3,475	1,062	0,168
	idade	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Reconhecimento	>= 11,00	16	2,813	1,377	0,344
	< 11,00	26	2,038	1,183	0,232
Produção	>= 11,00	22	2,818	1,053	0,224
	< 11,00	28	2,536	1,427	0,270
Vendas	>= 11,00	23	2,913	1,041	0,217
	< 11,00	35	2,657	1,282	0,217
Marketing	>= 11,00	18	2,667	1,138	0,268
	< 11,00	31	2,226	1,117	0,201
Recursos Humanos	>= 11,00	23	2,783	0,951	0,198
	< 11,00	35	2,543	1,146	0,194

Independent Samples Test									
	F	Sig.	t	df	Sig.	Mean Dif	Std. Error	Lower	Upper
Desenvolvimento									
P&D	0,030	0,863	2,576	40	0,014	0,838	0,325	0,180	1,495
Produção	1,227	0,273	0,795	49	0,431	0,235	0,296	-0,359	0,830
Vendas	2,235	0,140	0,264	58	0,792	-0,067	0,253	-0,574	0,440
Marketing	0,887	0,351	0,738	48	0,464	0,190	0,258	-0,329	0,710
RH	1,550	0,218	2,103	60	0,040	0,561	0,267	0,027	1,095
Transferência									
P&D	0,478	0,493	0,404	45	0,688	-0,163	0,403	-0,974	0,648
Produção	1,140	0,291	1,863	53	0,068	0,645	0,347	-0,050	1,340
Vendas	0,034	0,854	0,636	61	0,527	-0,186	0,292	-0,770	0,399
Marketing	0,313	0,578	0,938	53	0,352	-0,347	0,370	-1,088	0,395
RH	0,097	0,756	0,571	63	0,570	-0,155	0,271	-0,697	0,387
Reconhecimento									
P&D	0,384	0,539	1,935	40	0,060	0,774	0,400	-0,034	1,583
Produção	4,810	0,033	0,777	48	0,441	0,282	0,364	-0,449	1,014
Vendas	1,796	0,186	0,799	56	0,428	0,256	0,320	-0,386	0,897
Marketing	0,004	0,953	1,323	47	0,192	0,441	0,333	-0,229	1,111
RH	2,175	0,146	0,832	56	0,409	0,240	0,288	-0,338	0,817

Teste t – Competências vs. Aquisição

Group Statistics					
Desenvolvimento	tipo de entrada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
P&D	aquisição	29	2,34	1,01	0,19
	greenfield	13	3,23	1,09	0,30
Produção	aquisição	33	3,55	0,94	0,16
	greenfield	18	3,17	1,20	0,28
Vendas	aquisição	37	3,78	0,79	0,13
	greenfield	23	3,39	1,12	0,23
Marketing	aquisição	32	2,88	0,87	0,15
	greenfield	18	3,22	0,73	0,17
Recursos Humanos	aquisição	39	3,18	1,19	0,19
	greenfield	23	3,57	0,73	0,15
Transferência					
P&D	aquisição	32	2,81	1,35	0,24
	greenfield	15	2,07	1,10	0,28
Produção	aquisição	36	3,42	1,27	0,21
	greenfield	19	3,26	1,37	0,31
Vendas	aquisição	39	4,23	0,96	0,15
	greenfield	24	3,71	1,30	0,27
Marketing	aquisição	36	3,67	1,20	0,20
	greenfield	19	2,89	1,33	0,30
Recursos Humanos	aquisição	40	3,68	0,94	0,15
	greenfield	25	3,00	1,12	0,22
Reconhecimento					
P&D	aquisição	30	2,17	1,12	0,20
	greenfield	12	2,75	1,66	0,48
Produção	aquisição	32	2,72	1,33	0,23
	greenfield	18	2,56	1,20	0,28
Vendas	aquisição	36	2,53	1,18	0,20
	greenfield	22	3,14	1,13	0,24
Marketing	aquisição	32	2,16	1,08	0,19
	greenfield	17	2,82	1,13	0,27
Recursos Humanos	aquisição	36	2,47	1,06	0,18
	greenfield	22	2,91	1,06	0,23

Independent Samples Test									
	F	Sig.	t	df	Sig.	Mean Dif	Std. Error	Lower	Upper
Desenvolvimento									
P&D	0	0,997	-2,564	40	0,01	-0,9	0,345	1,584	0,188
Produção	0,419	0,521	1,247	49	0,22	0,38	0,304	0,232	0,989
Vendas	4,259	0,044	1,596	58	0,12	0,39	0,246	-0,1	0,885
Marketing	0,712	0,403	-1,43	48	0,16	-0,3	0,243	0,836	0,141
RH	5,269	0,025	1,405	60	0,17	-0,4	0,274	0,935	0,163
Transferência									
P&D	2,777	0,103	1,861	45	0,07	0,75	0,401	0,061	1,553
Produção	0,002	0,965	0,414	53	0,68	0,15	0,37	0,589	0,896
Vendas	1,965	0,166	1,83	61	0,07	0,52	0,286	0,048	1,093
Marketing	0,113	0,738	2,191	53	0,03	0,77	0,352	0,065	1,478
RH	2,134	0,149	2,611	63	0,01	0,68	0,259	0,158	1,192
Reconhecimento									
P&D	6,401	0,015	1,325	40	0,19	-0,6	0,44	1,473	0,306
Produção	0,32	0,574	0,432	48	0,67	0,16	0,378	0,596	0,923
Vendas	0,287	0,594	1,936	56	0,05	-0,6	0,314	1,238	0,021
Marketing	0,013	0,908	2,024	47	0,05	-0,7	0,33	-1,33	0,004
RH	0,568	0,454	1,525	56	0,13	-0,4	0,287	1,011	0,137

Anexo IV – Teste de Normalidade

Kolmogorov-Smirnov Test

	Competências					
	Transferência	Desenvolvimento	Reconhecimento			
N	66	66	66			
Mean	2,0174	2,8652	2,1083			
Std. Deviation	0,92985	0,74977	1,11152			
Absolute	0,115	0,089	0,085			
Positive	0,115	0,042	0,075			
Negative	-0,066	-0,089	-0,085			
Kolmogorov	0,936	0,723	0,687			
Significância	0,345	0,673	0,733			
Variáveis do Modelo de Gestão						
	autonomia	integração	empreend,	iniciativa	contexto	rede
N	66	66	66	66	66	66
Mean	2,1061	3,9818	3,8303	1,8492	3,3379	2,2602
Std. Deviation	1,02756	1,01783	0,99676	1,17688	0,74126	1,0472
Absolute	0,117	0,187	0,128	0,086	0,085	0,138
Positive	0,117	0,159	0,12	0,086	0,085	0,06
Negative	-0,081	-0,187	-0,128	-0,077	-0,069	-0,138
Kolmogorov	0,949	1,52	1,041	0,693	0,688	1,121
Significância	0,328	0,057	0,228	0,723	0,731	0,162

Anexo V – Modelos de Regressão

Modelos de Regressão para Transferência de Competências

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	0,461	0,212	0,13	0,874
2	0,481	0,231	0,137	0,870
3	0,496	0,246	0,139	0,869
4	0,52	0,27	0,151	0,863

		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,605	0,672		2,389	0,02		
	autonomia	0,215	0,113	0,237	1,897	0,12	0,868	1,152
	integração	-0,173	0,138	-0,176	-1,251	0,22	0,686	1,457
	empreendedorismo	0,056	0,133	0,06	0,421	0,68	0,674	1,484
	iniciativa	-0,095	0,112	-0,12	-0,849	0,40	0,686	1,459
	redes	-0,302	0,12	-0,34	-2,51	0,02	0,741	1,35
	contexto	0,389	0,161	0,309	2,421	0,02	0,835	1,198
2	(Constant)	1,549	0,671		2,309	0,03		
	autonomia	0,222	0,113	0,246	1,969	0,11	0,865	1,156
	integração	-0,151	0,139	-0,154	-1,089	0,28	0,675	1,482
	empreendedorismo	0,016	0,136	0,017	0,117	0,91	0,634	1,577
	iniciativa	-0,078	0,113	-0,098	-0,697	0,49	0,675	1,481
	redes	-0,302	0,12	-0,339	-2,514	0,02	0,741	1,35
	contexto	0,368	0,161	0,292	2,287	0,03	0,825	1,212
	idade	0,272	0,225	0,146	1,207	0,23	0,921	1,086
3	(Constant)	1,883	0,74		2,544	0,01		
	autonomia	0,182	0,119	0,201	1,531	0,13	0,778	1,286
	integração	-0,169	0,14	-0,172	-1,208	0,23	0,665	1,503
	empreendedorismo	0,03	0,137	0,032	0,217	0,83	0,628	1,591
	iniciativa	-0,064	0,113	-0,08	-0,565	0,58	0,665	1,503
	redes	-0,292	0,12	-0,328	-2,429	0,02	0,736	1,358
	contexto	0,399	0,163	0,317	2,442	0,02	0,799	1,251
	idade	0,228	0,229	0,123	0,999	0,32	0,891	1,122
	local	-0,26	0,244	-0,136	-1,063	0,29	0,823	1,215
4	(Constant)	1,571	0,771		2,038	0,05		
	autonomia	0,189	0,118	0,209	1,601	0,12	0,776	1,289
	integração	-0,142	0,14	-0,144	-1,012	0,32	0,652	1,535
	empreendedorismo	0,001	0,137	0,001	0,007	0,99	0,613	1,63
	iniciativa	-0,084	0,113	-0,106	-0,742	0,46	0,654	1,53
	redes	-0,256	0,122	-0,288	-2,097	0,04	0,702	1,425
	contexto	0,305	0,177	0,242	1,729	0,04	0,675	1,482
	idade	0,149	0,235	0,08	0,633	0,53	0,834	1,199
	local	-0,175	0,251	-0,092	-0,7	0,49	0,772	1,296
	entrada	0,356	0,265	0,186	1,343	0,19	0,689	1,451
a	Dependent Variable: transferência							

Modelos de Regressão para Desenvolvimento de Competências

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	0,483	0,233	0,154	0,695
2	0,492	0,242	0,149	0,697
3	0,495	0,245	0,137	0,702
4	0,506	0,256	0,134	0,703

		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,459	0,534		4,602	0,00		
	autonomia	-0,112	0,09	-0,153	-1,243	0,22	0,868	1,152
	integração	0,234	0,11	0,295	2,127	0,04	0,686	1,457
	empreendedorismo	-0,043	0,105	-0,057	-0,407	0,69	0,674	1,484
	iniciativa	0,104	0,089	0,162	1,17	0,25	0,686	1,459
	redes	0,234	0,096	0,326	2,44	0,02	0,741	1,35
	contexto	-0,257	0,128	-0,253	-2,011	0,05	0,835	1,198
2	(Constant)	2,489	0,537		4,631	0,00		
	autonomia	-0,116	0,09	-0,159	-1,282	0,21	0,865	1,156
	integração	0,222	0,111	0,281	1,999	0,05	0,675	1,482
	empreendedorismo	-0,022	0,109	-0,029	-0,201	0,84	0,634	1,577
	iniciativa	0,095	0,09	0,149	1,059	0,29	0,675	1,481
	redes	0,233	0,096	0,325	2,428	0,02	0,741	1,35
	contexto	-0,246	0,129	-0,242	-1,908	0,06	0,825	1,212
	idade	-0,143	0,18	-0,095	-0,794	0,43	0,921	1,086
3	(Constant)	2,371	0,598		3,967	0,00		
	autonomia	-0,102	0,096	-0,14	-1,059	0,29	0,778	1,286
	integração	0,228	0,113	0,289	2,027	0,05	0,665	1,503
	empreendedorismo	-0,027	0,11	-0,036	-0,242	0,81	0,628	1,591
	iniciativa	0,09	0,091	0,141	0,988	0,33	0,665	1,503
	redes	0,23	0,097	0,321	2,369	0,02	0,736	1,358
	contexto	-0,257	0,132	-0,253	-1,947	0,06	0,799	1,251
	idade	-0,128	0,185	-0,085	-0,692	0,49	0,891	1,122
	local	0,092	0,197	0,06	0,466	0,64	0,823	1,215
4	(Constant)	2,545	0,628		4,054	0,00		
	autonomia	-0,106	0,096	-0,145	-1,098	0,28	0,776	1,289
	integração	0,213	0,114	0,27	1,872	0,05	0,652	1,535
	empreendedorismo	-0,011	0,112	-0,014	-0,097	0,92	0,613	1,63
	iniciativa	0,102	0,092	0,158	1,1	0,28	0,654	1,53
	redes	0,21	0,1	0,293	2,11	0,04	0,702	1,425
	contexto	-0,205	0,144	-0,202	-1,424	0,16	0,675	1,482
	idade	-0,083	0,191	-0,056	-0,436	0,66	0,834	1,199
	local	0,045	0,204	0,029	0,221	0,83	0,772	1,296
	entrada	-0,198	0,216	-0,129	-0,919	0,36	0,689	1,451
a	Dependent Variable: desenvolvimento							

Modelos de Regressão para Reconhecimento de Competências

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	0,688	0,474	0,419	0,847
2	0,692	0,479	0,416	0,850
3	0,693	0,480	0,406	0,857
4	0,696	0,484	0,400	0,861

		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,261	0,651		-1,936	0,06		
	autonomia	-0,059	0,11	-0,055	-0,539	0,59	0,868	1,152
	integração	0,072	0,134	0,062	0,536	0,59	0,686	1,457
	empreendedorismo	0,259	0,129	0,234	2,014	0,04	0,674	1,484
	iniciativa	0,359	0,109	0,38	3,3	0,00	0,686	1,459
	redes	0,136	0,117	0,129	1,166	0,25	0,741	1,35
	contexto	0,372	0,156	0,249	2,385	0,02	0,835	1,198
2	(Constant)	-1,297	0,655		-1,98	0,05		
	autonomia	-0,054	0,11	-0,051	-0,492	0,63	0,865	1,156
	integração	0,086	0,135	0,074	0,632	0,53	0,675	1,482
	empreendedorismo	0,233	0,133	0,211	1,756	0,05	0,634	1,577
	iniciativa	0,369	0,11	0,391	3,361	0,00	0,675	1,481
	redes	0,137	0,117	0,129	1,165	0,25	0,741	1,35
	contexto	0,358	0,157	0,24	2,279	0,03	0,825	1,212
	idade	0,174	0,22	0,079	0,79	0,43	0,921	1,086
3	(Constant)	-1,381	0,729		-1,894	0,06		
	autonomia	-0,044	0,117	-0,041	-0,376	0,71	0,778	1,286
	integração	0,09	0,138	0,077	0,655	0,52	0,665	1,503
	empreendedorismo	0,23	0,135	0,208	1,708	0,05	0,628	1,591
	iniciativa	0,366	0,112	0,387	3,277	0,00	0,665	1,503
	redes	0,134	0,118	0,127	1,132	0,26	0,736	1,358
	contexto	0,351	0,161	0,235	2,177	0,03	0,799	1,251
	idade	0,185	0,225	0,084	0,819	0,42	0,891	1,122
	local	0,066	0,241	0,029	0,272	0,79	0,823	1,215
4	(Constant)	-1,23	0,769		-1,6	0,12		
	autonomia	-0,048	0,118	-0,044	-0,403	0,69	0,776	1,289
	integração	0,077	0,14	0,066	0,551	0,58	0,652	1,535
	empreendedorismo	0,244	0,137	0,22	1,78	0,08	0,613	1,63
	iniciativa	0,375	0,113	0,398	3,318	0,00	0,654	1,53
	redes	0,117	0,122	0,111	0,957	0,34	0,702	1,425
	contexto	0,396	0,176	0,265	2,248	0,03	0,675	1,482
	idade	0,223	0,234	0,101	0,954	0,34	0,834	1,199
	local	0,025	0,25	0,011	0,099	0,92	0,772	1,296
	entrada	-0,173	0,265	-0,076	-0,654	0,52	0,689	1,451
a	Dependent Variable: reconhecimento da competência							

Anexo VI – Análise de Cluster

Hierarquical – vizinho mais afastado - pearson

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	12	29	1,000	0	0	20
2	37	56	1,000	0	0	21
3	11	18	1,000	0	0	10
4	39	52	1,000	0	0	11
5	16	17	1,000	0	0	17
6	10	23	1,000	0	0	40
7	19	63	1,000	0	0	19
8	4	7	1,000	0	0	20
9	5	6	1,000	0	0	32
10	11	58	1,000	3	0	25
11	39	42	1,000	4	0	37
12	48	55	1,000	0	0	24
13	28	47	1,000	0	0	36
14	22	30	1,000	0	0	25
15	38	51	1,000	0	0	38
16	43	61	1,000	0	0	39
17	16	49	1,000	5	0	32
18	45	62	1,000	0	0	29
19	1	19	1,000	0	7	31
20	4	12	1,000	8	1	36
21	37	65	1,000	2	0	42
22	21	64	1,000	0	0	34
23	25	60	1,000	0	0	28
24	48	50	1,000	12	0	29
25	11	22	,999	10	14	42
26	20	35	,999	0	0	43
27	14	53	,999	0	0	50
28	25	33	,999	23	0	46
29	45	48	,999	18	24	40
30	32	34	,998	0	0	49
31	1	46	,998	19	0	52
32	5	16	,998	9	17	53
33	3	27	,998	0	0	44
34	15	21	,998	0	22	49
35	13	44	,998	0	0	47
36	4	28	,998	20	13	50
37	39	59	,998	11	0	46
38	38	40	,997	15	0	48
39	43	57	,996	16	0	51
40	10	45	,995	6	29	51
41	2	9	,994	0	0	60

42	11	37	,993	25	21	56
43	20	41	,992	26	0	54
44	3	26	,992	33	0	53
45	36	54	,989	0	0	58
46	25	39	,988	28	37	52
47	13	31	,988	35	0	55
48	8	38	,986	0	38	54
49	15	32	,985	34	30	57
50	4	14	,979	36	27	59
51	10	43	,968	40	39	61
52	1	25	,967	31	46	56
53	3	5	,964	44	32	57
54	8	20	,926	48	43	58
55	13	24	,915	47	0	60
56	1	11	,893	52	42	59
57	3	15	,886	53	49	61
58	8	36	,795	54	45	62
59	1	4	,712	56	50	62
60	2	13	,671	41	55	63
61	3	10	,643	57	51	63
62	1	8	,055	59	58	64
63	2	3	-,362	60	61	64
64	1	2	-,999	62	63	0

K-means

Final Cluster Centers			
	Cluster		
	1	2	3
Unstandardized T	1,95061	2,471345	1,676628
Unstandardized D	2,99663	2,427698	3,100857
Unstandardized R	2,840269	1,531541	1,758762

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	25
	2	19
	3	21
Valid		66

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Unstandardized T	3,232	2	0,087	62	36,968	0,000
Unstandardized D	2,617	2	0,053	62	49,335	0,000
Unstandardized R	1,114	2	0,245	62	45,501	0,000

Anexo VII – Análise Discriminante

Cluster		Mean	Std. Deviation
1 = 25 empresas	autonomia	2,27	1,046
	integração	4,24	0,563
	empreend	4,18	0,803
	iniciativa	2,80	0,966
	contexto	3,89	0,566
	rede	2,94	0,598
2 = 19 empresas	autonomia	2,16	1,275
	integração	3,44	1,388
	empreend	3,52	1,304
	iniciativa	1,11	0,913
	contexto	3,25	0,540
	rede	1,18	1,040
3 = 21 empresas	autonomia	1,86	0,744
	integração	4,30	0,582
	empreend	3,69	0,809
	iniciativa	1,39	0,828
	contexto	2,79	0,643
	rede	2,45	0,647

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	2,245	67,7	67,7	0,832
2	1,071	32,3	100	0,719

Wilks' Lambda

	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	0,149	113,336	12	0,00
2	0,483	43,304	5	0,00

Structure Matrix	Function	
	1	2
rede	,650(*)	-0,047
iniciativa	,487(*)	0,435
integração	,266(*)	-0,167
empreend.	,179(*)	0,13
contexto	0,25	,705(*)
autonomia	0,016	,167(*)

Classification Results(b,c)						
		Cluster	Predicted Group Membership			Total
			1	2	3	
Original	Count	1	25	0	0	25
		2	0	19	0	19
		3	0	0	21	21
		Ungroup	0	1	0	1
	%	1	100	0	0	100
		2	0	100	0	100
		3	0	0	100	100
		Ungroup	0	100	0	100
Cross	Count	1	24	0	1	25
validated		2	0	18	1	19
		3	2	0	19	21
	%	1	96	0	4	100
		2	0	94,7	5,3	100
		3	9,5	0	90,5	100
b 100,0% of original grouped cases correctly classified.						
c 93,8% of cross-validated grouped cases correctly classified.						

Territorial Map

Canonical Discriminant

Function 2

