

A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE COMPETITIVO NAS ESTRATÉGIAS DAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

THE INFLUENCE OF COMPETITIVE ENVIRONMENT ON STRATEGIES OF FOREIGN SUBSIDIARIES OF BRAZILIAN MULTINATIONAL COMPANIES

Felipe Mendes Borini

Professor da ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing

Recebido em: 07/07/2008

Aprovado em: 15/10/2008

Edson Renel da Costa Filho

Graduando em Relações Internacionais pela USP

Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Professor da FEA/USP - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

RESUMO

O problema a ser tratado no artigo é "como as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras avaliam o ambiente externo nos países em que atuam?" Além disso, qual a influência do ambiente competitivo na criação de valor das subsidiárias de multinacionais brasileiras? O objetivo é diagnosticar os atributos da perspectiva ambiental, identificar quais são importantes e sugerir estratégias para as empresas. Foram analisadas por *survey* 66 subsidiárias em 22 países, divididos entre membros da OCDE (42%) e, posteriormente, regionais (45%). O Modelo Diamante, de Porter, e a Teoria das Multinacionais Regionais, de Rugman, foram usados como referencial teórico. As inferências estatísticas embasaram os seguintes resultados: existe uma avaliação diferenciada e mais positiva do ambiente competitivo para as subsidiárias localizadas em países da OCDE e em países distantes geograficamente do Brasil; existe associação entre o ambiente externo e a criação de valor no exterior, sendo que o dos países-membros da OCDE é mais forte e positivo para as competências de inovação (P&D), ao passo que o ambiente externo de subsidiárias regionais ou em países não-membros da OCDE é mais fraco, o que não sustenta a formação de criação de valor.

Palavras-chave: ambiente competitivo, estratégias de regionalização, subsidiárias de empresas multinacionais.

ABSTRACT

The problem being addressed in this article is "how foreign subsidiaries of Brazilian multinational companies assess the external environment abroad?" Which is the influence of the competitive environment in the creation of value of the subsidiaries of Brazilian multinational companies? The goal is to diagnose the attributes of the environmental perspective, identify which are important and suggest strategies. It was analyzed by survey 66 subsidiaries in 22 countries, divided between OECD members (42%), and regional (45%). The Diamond Model of Porter and the Theory of Multinational Regional RUGMAN were used as theoretical reference. The statistical inferences confirmed the following results. There is an evaluation differentiated and more positive of the competitive environment for the subsidiary geographically located in countries of the OECD and in distant countries of Brazil. There is association between the external environment and value creation abroad, and the one from OECD member countries is evaluated as stronger and more positive for innovation (R&D). While the external environment of regional subsidiaries or in non-OECD countries is weaker, what does not sustain the FSA obtaining abroad.

Keywords: competitive environment, regionalization strategies, subsidiaries of multinational companies.

Endereços dos autores:

Felipe Mendes Borini

Rua Quintana, 311 - CEP 04569-010 - São Paulo-SP - e-mail: fborini@globocom.com

Edson Renel da Costa Filho

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E 116 - Cidade Universitária - CEP 05508-010 - São Paulo-SP - e-mail: edsonrenel@yahoo.com.br

Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, sala E 116 - Cidade Universitária - CEP 05508-010 - São Paulo-SP - e-mail: mirandaoliveira@usp.br

1. INTRODUÇÃO

No contexto do pós-guerra, as economias do Terceiro Mundo costumavam criar barreiras para o fluxo de produtos e serviços estrangeiros, o que gerava mercados em diferentes níveis de tecnologia e competitividade. Em decorrência, as multinacionais dos países desenvolvidos encontraram na instalação de filiais locais uma estratégia para acessar tais mercados pouco permeáveis, variando a tipologia conforme o grau de defasagem. Logo, o modelo geral de uma multinacional previa a concentração de P&D¹ na matriz e uma comunicação vertical e praticamente unidirecional com suas filiais, reprodutoras locais de bens já maduros no Primeiro Mundo. Tal heterogeneidade conferia uma estratégia predominantemente multidoméstica (BARTLETT & GHOSHAL, 1992; CHESNAIS, 1992).

Com a crise do petróleo, o Plano Marshall e a ascensão do Japão, o modelo multidoméstico enfraqueceu. Novas mudanças tecnológicas e políticas posteriores recrudesceram a competição internacional, facilitando a abertura comercial e o surgimento de novos centros comerciais. Conseqüentemente, o modelo multidoméstico se tornava ainda mais obsoleto, e as empresas o substituíram, revendo o papel de suas subsidiárias. Por intermédio de canais multidirecionais, estas passaram a operar como *scanning units* (PORTER, 1990), unidades de acesso ao fluxo de conhecimento tácito e ao desenvolvimento tecnológico locais.

Esse fenômeno trouxe um novo desafio: identificar, desenvolver e administrar efetivamente ganhos no ambiente externo das subsidiárias e levá-los para a corporação (FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002), o que não é diferente para as multinacionais dos países emergentes, cuja internacionalização visa a explorar e aprender novos recursos e métodos (MATHEWS, 2006). Embora sejam estudados outros países, esse artigo focaliza o desafio sob a perspectiva das multinacionais brasileiras, analisando que características do ambiente externo são importantes e quais as suas conseqüências para a atuação da subsidiária.

Portanto, o problema a ser tratado nessa pesquisa insere-se em duas questões: como as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras avaliam o ambiente competitivo nos países em que atuam e qual a influência do ambiente competitivo na criação de valor das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

¹ Pesquisa e desenvolvimento.

Para trabalhar o problema, seguem as seções de revisão da literatura, em que vai ser explicada brevemente a Teoria do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional (PORTER, 1990), o Triângulo AAA (GHEMAWAT, 2007) e Teoria das Multinacionais Regionais, de Rugman (2004).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Lacerda (2000) entendeu que o processo de internacionalização das empresas brasileiras resulta também das medidas liberalizantes adotadas desde o Presidente Collor. O argumento defende que, ao se expor as companhias brasileiras à competição internacional, são desenvolvidas competências estratégicas e inovações tecnológicas de nível internacional (ARRUDA, GOULART & BRASIL, 1996). Com vantagens competitivas amadurecidas, estas impulsionaram sua internacionalização por possíveis ganhos de escala, de novas competências, de acesso a recursos em outras redes de negócios (OLIVEIRA JÚNIOR. & CYRINO, 2003) e de superação de barreiras comerciais e técnicas (BCG, 2007). Ou, mesmo, um passo na evolução das empresas, ainda que de decisão tardia e ágil, aproveitando oportunidades e variando de ordem estratégica, de mercado e financeira (FLEURY *et al.*, 2007).

Apesar das outras temáticas, é focalizado o estímulo advindo do conjunto de capacidades residentes no mercado de destino (KOGUT & ANAND, 1997; FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002; FROST, 2001). Identificar e assimilar recursos externos obtidos pela internacionalização também constituem uma questão crítica para pesquisadores, sendo uma fronteira identificar como as estratégias, as capacidades e os comportamentos da firma são moldados pelo contexto institucional em que se opera (FROST, 2001).

2.1. A perspectiva ambiental

A perspectiva ambiental (BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998; BIRKINSHAW, HOOD, 1998) defende que o dinamismo local propicia uma oportunidade latente para a multinacional assimilar os benefícios do aprendizado e do conhecimento autóctone. É comumente aceito que seu desenvolvimento é contingenciado por sua habilidade de obter recursos de seu ambiente (ANDERSSON, FORSGREN & HOLM, 2002; FROST, 2001), principalmente se essa acessar o fluxo de conhecimento tácito em redes de negócios (FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002).

Além da perspectiva ambiental, a literatura considera outras duas para a formatação da subsidiária (BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998; BIRKINSHAW & HOOD, 1998): uma determinada pela tipologia que a matriz desenvolve na corporação, é chamada de “poder da matriz” (BARTLETT & GOSHAL 1992; FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002; NOHRIA & GOSHAL, 1997); outra, embasada na liderança e no empreendedorismo durante o próprio processo de aprendizado e propagação de competências, é chamada de “iniciativa da subsidiária” (BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998).

2.2. A perspectiva ambiental e o Modelo Diamante

Trabalhos importantes na área de negócios internacionais (FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002; BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998; ROTH & MORRISON, 1992) optaram por decompor essa variável segundo as características abordadas pelo “Modelo Diamante da Vantagem Nacional” (PORTER, 1990) para representar a influência do contexto competitivo e institucional nas estratégias das subsidiárias estrangeiras.

Consagrando seu trabalho para avaliar porque determinados países reúnem atributos, que, isolados e sistematicamente, permitem a construção da vantagem nacional sustentada na inovação constante e na competição empresarial, Porter (1990) defendeu que a inovação e a competição são estimuladas por uma base doméstica constituída de quatro elementos – condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas –, organizados nas quatro arestas do que Porter chamou de “diamante da vantagem nacional”.

O primeiro atributo do diamante se refere às “condições de fatores”, ou seja, à posição do país quanto aos fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura. Consideram-se de maior valor estratégico fatores que envolvem investimentos vultosos e exigem especialização, isto é, elementos escassos, de difícil imitação e que exigem investimentos sustentados para sua criação. Por isso, sua capacidade é criada, sobretudo, construída para converter circunstâncias desfavoráveis em vantagem competitiva. Dessa maneira, opta-se por considerar essa primeira subdivisão na perspectiva ambiental, pois terá forte impacto na capacidade e no desenvolvimento de uma subsidiária.

O segundo atributo é denominado “condições de demanda”. A composição, a intensidade e a natureza da demanda doméstica permitem que as empresas

percebam com antecedência as necessidades dos compradores; o que dinamiza e acelera as atividades de inovação. O importante é determinar a natureza dos compradores domésticos. Se as exigências internas são altas e se elas são semelhantes às internacionais, o país está mais propenso a ser competitivo internacionalmente. Logo, a demanda interna afeta o modo como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades, possibilitando desenvolver-se mais rapidamente e com características diferenciadas.

Por seu turno, o terceiro atributo corresponde à presença de “setores correlatos e de apoio” no país. Fornecedores mais bem qualificados e inseridos dentro de uma competição internacional fornecem insumos com menor custo, maior rapidez e de forma preferencial, assim como ensejam uma interação mutuamente vantajosa e auto-revigorante, pois a proximidade promove um fluxo de conhecimento tácito e um constante intercâmbio de idéias e inovações. As empresas no país auferirão, pois, maiores benefícios quando forem providas por setores fortes e competentes.

O último atributo é a “estratégia, estrutura e rivalidade das empresas”. A competitividade existente dentro de um determinado setor de um país depende tanto das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais adotados como dos objetivos das empresas, da qualidade e do comprometimento da força de trabalho, além da presença de rivais poderosos. A presença de rivais locais poderosos é um último e poderoso estímulo à criação e à preservação da vantagem competitiva, pois desperta maior agressividade e inovação. Logo, a circunstância e o contexto nacionais têm forte influência no desempenho da subsidiária.

O que significa dizer que esses quatro atributos, quando presentes e articulados, garantem a construção de um ambiente competitivo e institucional apropriado para a criação de valor das empresas. Subsidiárias estrangeiras migram em busca desses diamantes a fim de auferir maior grau de valor nas suas operações no exterior e internalizar esse valor na sua cadeia produtiva mundial (FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002; FROST, 2001; DOZ, SANTOS & WILLIAMS, 2001; BIRKINSHAW & MOORE, 1998). Frost (2001) mostrou a forte associação das características favoráveis do ambiente externo com a criação de inovação (pesquisa e desenvolvimento) em subsidiárias estrangeiras.

Embasada nesse raciocínio está a primeira reflexão desse artigo. As subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras que têm acesso a ambientes cujo diamante nacional é forte e dinâmico têm também maior probabilidade de criar valor no estrangeiro, além de explorar o mercado. Segue, pois, a primeira pergunta que orienta a pesquisa: **(1) existe alguma associação entre a avaliação do ambiente externo e a criação de valor no exterior?**

Seguindo Frost (2001), mas com as adaptações aos dados disponíveis, a criação de valor é medida por meio da inovação, caracterizada pela auto-avaliação das subsidiárias quanto à sua competência em pesquisa e desenvolvimento.

2.3. A perspectiva ambiental e o estágio de desenvolvimento das nações

Apesar de o modelo de Porter (1990) assumir a existência de diamantes das nações em diferentes partes do mundo, os países desenvolvidos detêm maior probabilidade de desenvolver políticas competitivas para o incremento de diamantes nacionais, com ênfase, principalmente, no apoio à inovação tecnológica (ALEM, 1999). Como exemplo, a União Européia investe em fundos estruturais (SILVA, 2000), cujos destinos são infra-estrutura, recursos humanos e investimento produtivo (COMITÉ DAS REGIÕES, 1999).

Isso embasa a literatura que sugere os mercados internacionais não só como laboratórios de aprendizado (HITT, HOSKISSON & KIM, 1997, HITT, LI & WORTHINGTON IV, 2005), mas também como meios de acesso ao conhecimento (DOZ, SANTOS & WILLIAMSON, 2001). Para as multinacionais emergentes, os países desenvolvidos oferecem recursos críticos necessários para competir contra rivais globais no país e no estrangeiro (LUO & TUNG, 2007); e, assim, internacionalizam-se, visando a criar valor no Primeiro Mundo.

Essa idéia está 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, sejam de serviços, estão dotadas de um melhor *know-how*, em ambos os processos e produtos. Por isso, as subsidiárias situadas nestes mercados podem servir como centro de acabamento de produtos de baixo custo, fabricados no país de origem, ou seja, incrementa o produto nos países desenvolvidos para produzir nos

subdesenvolvidos. Em conseqüência, duas novas perguntas são feitas: **(2) existe diferença na avaliação das subsidiárias estrangeiras brasileiras entre o ambiente competitivo dos países da OCDE e dos não-membros da OCDE?**; **(3) a diferença de avaliação quanto ao pertencimento da OCDE tem reflexos também nas competências de inovação (P&D) atribuídas pelas subsidiárias estrangeiras brasileiras?**

2.4. A perspectiva ambiental mediada pelo escopo geográfico

De acordo com a Teoria das Vantagens da Multinacional, de Rugman (1981), as multinacionais podem auferir as vantagens de localização no país estrangeiro (*Country Specific Advantages – CSA*) e as vantagens da firma (*Firm Specific Advantages – FSA*). As FSA são capacidades únicas das organizações, tal como o desenvolvimento de produtos ou a capilaridade da distribuição. As CSA são baseadas em recursos naturais, apoiadas pela força de trabalho e por fatores culturais do país em questão. Se o conceito de CSA for estendido e atualizado de modo a abarcar mais atributos para além da mão-de-obra, é possível dizer que as CSA são baseadas no “diamante da vantagem nacional” supracitado.

Com base nos dois tipos de vantagem, Rugman (1981) apresentou a matriz analítica CSA *versus* FSA. As multinacionais atuam de maneira diferenciada com forte CSA e fraca FSA, tal como as empresas de *commodities* focadas na exploração de mercados ou produção em escala (GHEMAWAT, 2007), ou fraca CSA e forte FSA, típica das empresas com estratégia de diferenciação (PORTER, 1980), focadas na adaptação aos mercados locais (GHEMAWAT, 2007), ou, ainda, multinacionais com forte FSA e CSA, que conseguem explorar em conjunto as estratégias genéricas (WRIGHT, 1987; HILL, 1988) mais voltadas para estratégias internacionais de arbitragem (GHEMAWAT, 2007), explicadas a seguir.

Com isso, a matriz se encontra em diversos dilemas. Ela pode explorar as CSA de forma isolada ou articulada; pode propagar a FSA original para países estrangeiros ou, mesmo, criar FSA nas suas subsidiárias. Além do problema entre FSA e CSA, há um outro dilema subjacente, que se refere à crise de confiança no exterior, em especial, mas não exclusivamente, das multinacionais emergentes (RUGMAN & OH, 2008).

O país estrangeiro representa um risco adicional, devido às singularidades econômicas, políticas, sociais e culturais associadas à entrada num mercado totalmente desconhecido (RUGMAN & VERBEKE, 2004). Por conta dessa crise de confiança, embora outras CSA possam trazer melhores oportunidades, grande parte das multinacionais procuram conduzir suas filiais em mercados regionais, com maior similaridade e menor incerteza psicológica (RUGMAN & VERBEKE, 2004; JOHANSON & WIEDERSCHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON & VAHLNE, 1977). Esse fenômeno acontece nos países da tríade Estados Unidos, Japão e Europa Ocidental, (MOORE & RUGMAN, 2003; RUGMAN, 2000; LI, 2004; GROSSE, 2004) e também nos países fora da tríade, chamados, por vezes, de emergentes (YIN & CHOI, 2004; OH & RUGMAN, 2007). Desse modo, admitindo-se que a internacionalização das multinacionais tem um escopo geográfico muito mais regional do que global, outras duas perguntas são colocadas: **(4) a avaliação do ambiente externo sofre alterações quando são comparadas as atuações das subsidiárias de multinacionais brasileiras na América do Sul (região fronteira e mais próxima geograficamente) com aquelas em regiões mais distantes geograficamente?**; **(5) essa avaliação diferenciada tem impacto na formação de FSA no exterior, representada pela criação de valor por meio das competências em P&D nas subsidiárias?**

2.5. Triângulo AAA

As conclusões deste trabalho sobre a avaliação das subsidiárias quanto às arestas do Modelo Diamante, atribuídas ao ambiente local, serão eventualmente subsidiadas pelas idéias de Ghemawat (2007). Neste artigo, ele defendeu que a principal meta de qualquer estratégia global deve ser a gestão das grandes diferenças registradas nas fronteiras, sejam estas de caráter geográfico ou não. Para além das premissas convencionais de sopeso entre economias de escala e adaptação local, o referido autor apresentou um novo arcabouço para a abordagem da integração global, o "Triângulo AAA", em que cada "A" tem um tipo de estratégia global, a seguir explicitadas:

- 1) **adaptação:** busca maximizar a relevância local da empresa para turbinar sua receita e participação de mercado, o que configura uma organização centrada no país. Comum entre empresas com alto investimento em publicidade;
- 2) **agregação:** tenta gerar economias de escala com operações regionais ou, às vezes, globais.

Aqui, há certa padronização de produtos ou serviços e aglutinação de processos de desenvolvimento e de produção, ou seja, agrupamento transfronteiriço, divisões de negócios globais, divisões de produtos, estruturas regionais, contas globais. Comum em empresas cujo alto investimento em P&D força certo agrupamento para diluir os custos fixos;

- 3) **arbitragem:** é a exploração de diferenças entre mercados de nações ou regiões centrais distintas, em geral com a distribuição da cadeia de suprimento por vários locais. Seja uma organização vertical, seja funcional, seu objetivo é o equilíbrio entre a oferta e a demanda dentro de fronteiras organizacionais. Comum em empresas de uso intensivo de mão-de-obra.

Finalmente, há certa tensão em cada abordagem, e, entre elas, não basta indicar a opção por todas as três. A escolha estratégia requer certo grau de priorização, pois, para cada tipo de estratégia, há um desdobramento diferenciado na vantagem competitiva, na configuração das operações internacionais, nas variáveis a serem controladas, no monitoramento do âmbito interno e na diplomacia empresarial. Embora algumas abordagens possam mesclar mais de um modo de atuação, a maioria das empresas dará destaque a um só "A" em distintos momentos de sua evolução na arena global.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Tipo de pesquisa

Dois tipos de *survey* foram desenvolvidos para as matrizes das 46 maiores multinacionais brasileiras; e outro, para suas respectivas subsidiárias estrangeiras (total de 94). Logo, a configuração da pesquisa é quantitativo-descritiva (CRESWELL, 1994), capaz de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los (CERVO & BERVIAN, 2002).

Por fim, para a constituição do *survey*, foram utilizadas questões fechadas, estruturadas e escalonadas, segundo o modelo de Likert, cuja escala de um a cinco pontos indica "discordo fortemente" até "concordo fortemente".

3.2. Seleção da amostra e coleta de dados

O universo da pesquisa compreende uma lista de 46 empresas de diferentes setores, identificadas no final

do ano de 2006. Destas, oito são do setor de serviços de engenharia e de TI (as oito responderam ao questionário); 38, das seguintes subdivisões: indústrias baseadas em recursos naturais (quatro no universo da pesquisa; três respondentes), produtoras de insumos básicos (11; sete), produtoras de materiais para construção (três; zero), produtoras de bens de consumo (sete; duas), produtoras de componentes e subsistemas (oito; seis) e montadoras de sistemas (seis; quatro).

A distribuição das multinacionais brasileiras (MNBRs) na cadeia produtiva mostra que o maior número destas trabalha com insumos básicos, seguido por partes, componentes e subsistemas. Observa-se, assim, que a presença das MNBRs não está restrita às indústrias baseadas em recursos naturais, nem ao caso excepcional da Embraer. A presença brasileira é significativa, especialmente nas indústrias de base metal-mecânica.

O trabalho de aplicação e *follow-up* do *survey* atingiu 30 entre 46 (65,2%) matrizes e 66 entre 94 (70,2%) subsidiárias. Algumas empresas preferiram responder ao *survey* da subsidiária de maneira agregada, preenchendo apenas um questionário para várias unidades. O único setor que não gerou respostas foi o da indústria de insumos para a construção civil.

3.4. Construção das variáveis

3.4.1. Variáveis do agrupamento dos países

A primeira divisão sobre a avaliação do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional” foi feita em função dos países em que atuam as 66 subsidiárias das MNBRs respondentes, localizando-se nos seguintes 22 países: África do Sul (2% das respondentes), Alemanha (2%), Angola (2%), Argentina (15%), Bolívia (2%), Canadá (5%), Chile (6%), China (6%), Colômbia (6%), Emirados Árabes Unidos (2%), Equador (2%), Eslováquia (2%), Espanha (2%), EUA (17%), França (2%), Itália (2%), México (8%), Paraguai (2%), Peru (6%), Portugal (8%), Uruguai (5%) e Venezuela (3%).

Logo, as subsidiárias estão localizadas principalmente na América Latina (55%), sendo que, individualmente, as maiores concentrações encontram-se nos EUA, na Argentina, no México e em Portugal. A China já constitui um destino importante na análise. A predominante proximidade geográfica e cultural da concentração regional e individual reforça a idéia de internacionalização para regiões com menor distância psíquica, conforme o argumento da Escola

de Uppsala e da regionalização das multinacionais. Contudo, não se podem desprezar os *drivers* de mercado e estratégicos, para além das barreiras culturais.

Para conferir maior praticidade à pesquisa, as localidades foram agrupadas conforme seu pertencimento à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Seus países-membros são conhecidos oficialmente por serem comprometidos com uma série de princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado, mas, por seus 30 membros produzirem mais da metade da riqueza do mundo, a organização também é conhecida como Grupo dos Ricos. Desses 30 países, as subsidiárias respondentes encontram-se em oito (Alemanha, Canadá, Espanha, EUA, França, Itália, México e Portugal), representando 42% da amostra. As demais 58% se localizam nos países não-membros da lista de respondentes (África do Sul, Angola, Argentina, Bolívia, Chile, China, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Equador, Eslováquia, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela).

Finalmente, para avaliar as perguntas sobre FSA e CSA, os países foram divididos em outras duas categorias: (1) regionais – 45%, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela; e (2) globais – 55%.

3.4.2. Variáveis dos atributos do ambiente competitivo

O primeiro atributo do diamante (PORTER, 1990) se refere às condições dos fatores. Sua caracterização é feita pelas respostas obtidas, em uma escala de um a cinco, indicando “discordo” ou “concordo fortemente”, para os seguintes critérios: existência de importantes centros de pesquisa contribuintes para o desenvolvimento dos negócios; qualificação, especialização e nível de pagamento da mão-de-obra local. O segundo atributo é a condição da demanda. Os respondentes foram convidados a qualificar, na mesma escala de um a cinco, se os consumidores locais exigiam padrões elevados e se a demanda de mercado crescia rapidamente nos negócios da unidade. O terceiro atributo, por sua vez, corresponde à presença de setores correlatos e de apoio no país. Utilizando a mesma escala de um a cinco, são qualificadas as capacidades e qualidades dos fornecedores; a força do relacionamento com estes; e o suporte de outras instituições para os negócios. Por último, o atributo da estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Sua operacionalização é desenvolvida em perguntas

igualmente escalonadas, que caracterizam a proatividade do governo quanto ao apoio ao investimento e ao crescimento industrial, o nível de competição no país e a velocidade da inovação dos competidores.

3.4.3. Variáveis do atributo da criação de valor

Finalmente, para auferir a criação de valor por meio de inovação, uma variável mede a atribuição da competência de P&D das subsidiárias em relação à matriz e a outras unidades de da rede (BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998), numa escala de cinco pontos.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1. A relação do ambiente externo com a criação de valor no exterior

Esta seção inicia-se com o objetivo de responder à primeira pergunta levantada no referencial teórico: **(1) existe alguma associação entre a avaliação do ambiente externo e a criação de valor no exterior?**

Transformando as variáveis componentes das quatro arestas do diamante numa única variável em escala de Likert de um a cinco pontos com Alpha de Cronbach (0.859), e com base na variável da competência em P&D das subsidiárias brasileiras no exterior, a correlação de Pearson se mostra positivamente significativa ($p = 0,01$) e de moderada força (0,504). Esses dados confirmam a associação das arestas do ambiente competitivo com as atividades de maior valor no exterior. Ou seja, subsidiárias brasileiras com forte competência em P&D tendem a fazer uma avaliação positiva das condições do ambiente competitivo do país em que a empresa está localizada, mostrando a importância do “Diamante Nacional”.

4.2. A avaliação do diamante de países da OCDE vs. não-membro da OCDE

A análise prossegue com as duas questões levantadas no artigo, elencadas a seguir: **(2) existe diferença na avaliação das subsidiárias estrangeiras brasileiras entre o ambiente competitivo dos países da OCDE e dos não-membros da OCDE?; (3) a diferença de avaliação quanto ao pertencimento da OCDE tem reflexos também nas competências de inovação (P&D) atribuídas pelas subsidiárias estrangeiras brasileiras?**

Uma análise estatística por meio de teste T *Student* mede a diferença significativa das variáveis do ambiente competitivo em subsidiárias instaladas em países da

OCDE em relação aos países não-membros da OCDE (Tabela 1). Os resultados apontam que, considerando-se o diamante das nações genericamente, existe uma diferença significativa entre a avaliação das subsidiárias em países da OCDE e aquelas em países não-membros da OCDE. As primeiras avaliam mais positivamente o diamante do que as últimas ($p = 0,01$). Portanto, instalar-se em países da OCDE garante acesso a um ambiente competitivo mais estruturado.

4.2.1. Condições de demanda

Avaliando os fatores isoladamente, a aresta da demanda mostra uma diferença significativa entre as subsidiárias na OCDE e fora dela. A estratificação revela que 85,7% das subsidiárias de MNBs instaladas em países-membros da OCDE concordam que os consumidores locais são exigentes, contra 48,6% das que operam em países não-membros da OCDE. Essa análise fortalece o debate, ainda mais quando é identificado que a demanda cresce mais rapidamente em países não-membros da OCDE (72,9% concordam, contra 46,4% não-OCDE).

As empresas são mais propensas a se tornar competitivas em setores em que a demanda interna propicia a antecipação das necessidades e tendências dos demais compradores. Tanto melhor será se a sofisticação e a exigência pressionarem para padrões e tendências internacionais, o que configura um cenário de “indicadores preliminares”. Logo, é recomendável buscar se instalar nos países-membros da OCDE, pois haverá maior força a inovar e melhorar os produtos e serviços da empresa.

O problema nesse ponto é que os países desenvolvidos são os que têm os mercados mais exigentes. Sendo assim, nesse ambiente é que estarão os mais recentes e elevados padrões de consumo, mas, também, é o mercado em que a demanda cresce de maneira menos acelerada, comparada aos países não-membros da OCDE. O resultado é uma competição acirrada que eleva o padrão de consumo do mercado e o nível da concorrência por uma qualidade superior.

Isso torna mais dispendioso o preparo para competir nesses mercados, principalmente enquanto se atua no mesmo. Ou, ainda, instalar-se nesse ambiente para buscar antecipar as tendências pode ser pouco prudente para empresas que não estruturaram suas ações a fim de absorver e propagar esse vetor. Como uma das alternativas, pode-se pensar em um

Tabela 1: Comparativa dos atributos do diamante OCDE vs. não-membro da OCDE

	Variáveis		N	Mean	Std. Dev.	t	df	Sig.
Diamante Nacional	não OCDE		37	3,1792	0,6234	-2,462	50,14	0,017
	OCDE		28	3,6246	0,78907			
Demanda	Os consumidores locais exigem padrões elevados	não OCDE	34	3,65	0,981	-2,285	55,391	0,026
		OCDE	28	4,25	1,076			
	A demanda de mercado está crescendo rapidamente	não OCDE	36	3,97	0,878	2,532	53,192	0,014
		OCDE	28	3,36	1,026			
Setores	Há boas instituições de suporte aos negócios	não OCDE	37	2,92	0,983	-1,8	54,533	0,077
		OCDE	28	3,39	1,1			
	As capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas	não OCDE	35	3,2	0,901	-2,648	56,728	0,01
		OCDE	28	3,82	0,945			
	O relacionamento entre compradores e fornecedores é forte	não OCDE	36	3,58	0,692	-0,944	47,38	0,35
		OCDE	28	3,79	0,957			
Fatores	Existem importantes centros de pesquisa	não OCDE	33	2,27	0,761	-1,301	58	0,198
		OCDE	27	2,63	1,334			
	A Mão-de-Obra é barata	não OCDE	37	3,08	0,894	4,519	63	0
		OCDE	28	1,89	1,227			
	O ambiente político	não OCDE	26	3,31	1,283	-2,742	62	0,008
		OCDE	28	4,14	1,113			
Competição	O governo nacional é altamente pró-ativo	não OCDE	37	3,24	1,362	-0,24	60,642	0,811
		OCDE	28	3,32	1,249			
	A competição no país é intensa	não OCDE	34	4,26	0,994	-0,516	58,526	0,608
		OCDE	28	4,39	0,956			
	A velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta	não OCDE	30	3,4	1,133	-0,199	53,404	0,843
		OCDE	28	3,46	1,319			

Fonte: autores.

movimento mais gradual, investindo em mercados intermediários a fim de amadurecer um conjunto de competências importantes para, finalmente, instalar-se em bases mais exigentes.

Desse modo, pois, as estratégias que privilegiam o fator da demanda devem buscar uma maior ponderação no que tange à adaptação, ou seja, buscar maximizar a relevância local da empresa para turbinar sua receita e participação de mercado. Contudo, caso a atuação não seja de exclusividade no país, há a possibilidade de organizar-se estratégia de modo regional, isto é, a estratégia de agregação, com certas padronizações de produtos, serviços e métodos de produção (GHEMAWAT, 2007).

4.2.2. Setores correlatos e de apoio

Quanto ao atributo “setores correlatos e de apoio”, constituído pelas respostas referentes à existência de boas instituições de suporte aos negócios, ao nível das capacidades e qualidades dos fornecedores e à força do relacionamento entre com-

pradores e fornecedores, fica evidente a diferença significativa quanto às capacidades dos fornecedores ($p = 0,01$) e instituições de suporte ($p = 0,10$).

A presença de fornecedores domésticos competitivos internacionalmente facilita a criação de vantagens para as empresas, mas não de maneira automática. Muito mais do que acesso aos componentes, é o forte e constante intercâmbio de conhecimento que apóia a melhora técnica e a inovação. Isso leva a ponderar o aspecto sobre a proximidade como o mais importante na composição desse atributo. Nessa ótica, 60,7% dos respondentes da OCDE concordam que, na OCDE, há uma forte relação com os fornecedores, e, nos países não-membros, as empresas somam exatamente 50%.

Os recortes indicam que as condições das instituições nos países não-membros da OCDE são de qualidade mediana em relação aos da OCDE, mas têm um nível de relacionamento quase que comparável aos da OCDE, que, por sua vez, possuem melhores fornecedores.

Caso as opções estratégicas da empresa equacionem a importância de fornecedores locais, as subsidiárias localizadas em países da OCDE têm maior chance de ponderar a possibilidade de abordar pela arbitragem, seja de modo funcional, seja vertical, com o intuito de equilibrar oferta e demanda dentro das fronteiras organizacionais (GHEMAWAT, 2007).

4.2.3. Condições de fatores

Quanto às condições dos fatores ao analisar as características da mão-de-obra (MDO) ($p = 0,01$), são distinguidas duas posições. Para MDO qualificada, 57,1% das subsidiárias instaladas em países da OCDE concordam, enquanto 34,2% fazem o mesmo para países não-membros da OCDE. Ao mesmo tempo, para MDO barata, os países da OCDE recebem apenas 14,3% de “concordo” por parte das subsidiárias, enquanto sobe para 34,2% nos países não-membros da OCDE. Logo, a MDO é mais qualificada nos países desenvolvidos e mais barata nos subdesenvolvidos.

Esse cenário favorece um tipo de estratégia para a MNBRs, a arbitragem, ou seja, a exploração de diferenças entre mercados de nações ou regiões centrais distintas, em geral com a distribuição da cadeia de suprimento por vários locais voltada ao equilíbrio de oferta e demanda dentro de fronteiras organizacionais (GHEMAWAT, 2007). Dependendo do uso e do tipo de mão-de-obra, as MNBRs podem se instalar em países da OCDE (caso busquem desenvolver novas tecnologias) ou em não-membros da OCDE, no caso de objetivarem redução de custos. Essa estratégia leva a uma diplomacia empresarial mais preocupada com os sindicatos dos países locais, para evitar contratempos com o emprego da MDO.

Quanto ao ponto sobre a estabilidade do ambiente político ($p = 0,01$), ele é analisado em 78,6% pelas subsidiárias instaladas na OCDE e em 54% nas inseridas em países não-membros da OCDE. A recomendação fica mais em função da proximidade da MNBRs com o governo do que com sua estabilidade diretamente: as que são mais dependentes de políticas públicas devem buscar governos mais proativos, que se encontram nos países que não são membros da OCDE. Por outro lado, a estabilidade não é tão segura como nos países da OCDE, o que leva a uma análise, segundo a qual pode ser necessário utilizar recursos que previnam riscos não-comerciais, como os oferecidos pela Agência Multilateral para Garantias de Investimento (Miga), órgão do Grupo Banco Mundial.

4.2.4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (competição)

O atributo “estratégia, estrutura e rivalidade” foi constituído pelas avaliações acerca da intensidade da competição no país, da velocidade da inovação de produtos dos competidores e da proatividade e apoio do governo para o crescimento industrial e investimentos. *A priori*, 65,8% das subsidiárias localizadas em países não-membros da OCDE concordam que a competição é intensa, que a velocidade na inovação é alta e que o governo nacional é altamente proativo, ao passo que 60,8% das empresas em países-membros da OCDE qualificam da mesma maneira os critérios supracitados. Logo, não foi verificada uma diferença significativa entre os grupos de países.

4.2.5. O ambiente competitivo da OCDE e não-OCDE e a criação de valor

Realizada a análise dos atributos separadamente, resta verificar se existe alguma associação das atividades de maior valor (P&D) com as características do ambiente separado por subsidiárias em países da OCDE e fora da OCDE. O resultado (Tabela 2) mostra que, quando a subsidiária se encontra na OCDE, existe uma forte e significativa associação com competências de P&D, diferentemente das subsidiárias em países da não-OCDE, em que a associação é fraca e não-significativa. Finalmente, o resultado embasa que, para as subsidiárias de multinacionais brasileiras, a estratégia de entrada e localização em países da OCDE está associada com o desempenho de atividades de maior valor agregado (P&D).

4.3. A avaliação do diamante regional vs. as global

A segunda parte dos resultados investiga as questões quatro e cinco, levantadas no referencial teórico: **(4) a avaliação das características do ambiente sofre alterações quando são comparadas as atuações das subsidiárias de multinacionais brasileiras na América do Sul (região fronteira e mais próxima geograficamente) com aquelas em regiões mais distantes geograficamente?; (5) essa avaliação diferenciada tem impacto na formação de FSA no exterior, representada pela criação de valor por meio das competências em P&D nas subsidiárias?**

A Tabela 3 mostra a avaliação das características do diamante pelas subsidiárias com escopo geo-

Tabela 2: Correlação P&D e avaliação do diamante na OCDE vs. não-OCDE

		Correlations	Pesquisa e Desenvolvimento
Spearman's rho	Diamante membro da OCDE	Correlation Coefficient	0,723
		Sig.	0,001
	Diamante não-membro da OCDE	Correlation Coefficient	0,179
		Sig.	0,401

Fonte: autores.

Tabela 3: Comparativa dos atributos do diamante e escopo geográfico

Variáveis		N	Mean	Std. Dev.	t	df	Sig.	
Diamante Nacional	Regional	29	3,11	0,63764	-2,72	63	0,008	
	Global	36	3,582	0,73682				
Demanda	Os consumidores locais exigem padrões elevados	Regional	27	3,48	0,975	-3,04	60	0,003
		Global	35	4,26	1,01			
	A demanda de mercado está crescendo rapidamente	Regional	29	3,93	0,842	1,707	62	0,093
		Global	35	3,51	1,067			
Setores	Há boas instituições de suporte aos negócios	Regional	29	2,86	1,026	-1,83	63	0,073
		Global	36	3,33	1,042			
	As capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas	Regional	28	3,21	0,833	-2,02	60,97	0,048
		Global	35	3,69	1,022			
	O relacionamento entre compradores e fornecedores é forte	Regional	29	3,59	0,682	-0,78	61,33	0,437
		Global	35	3,74	0,919			
Fatores	Existem importantes centros de pesquisa	Regional	26	2,23	0,71	-1,3	58	0,200
		Global	34	2,59	1,258			
	A Mão-de-Obra é barata	Regional	29	2,97	0,906	2,488	63	0,016
		Global	36	2,25	1,317			
	O ambiente político	Regional	28	3,07	1,331	-3,64	62	0,001
		Global	36	4,14	1,018			
Competição	O governo nacional é altamente pró-ativo	Regional	29	3,14	1,329	-0,77	59,38	0,447
		Global	36	3,39	1,293			
	A competição no país é intensa	Regional	26	4,15	1,084	-1,13	46,74	0,266
		Global	36	4,44	0,877			
	A velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta	Regional	22	3,18	1,22	-1,22	44,07	0,228
		Global	36	3,58	1,204			

Fonte: autores.

gráfico regional vs. as subsidiárias em países fora da América do Sul.

Os resultados mostram que existe uma diferença significativa ($p = 0,01$) entre a avaliação do diamante das subsidiárias regionais e globais tomadas por escopo geográfico de atuação. Atuar regionalmente, embora seja uma estratégia que envolva menos risco e minimize a crise de confiança no exterior, não garante necessariamente acesso às melhores condições competitivas, estruturais e institucionais.

4.3.1. Condições de demanda

Assim como para a diferença entre os países-

membros da OCDE e os não-membros da OCDE, os resultados chamam atenção para a aresta da demanda. As subsidiárias em mercados mais afastados geograficamente têm um ambiente muito mais competitivo, em virtude da demanda acirrada ($p = 0,10$) e, conseqüentemente, ao maior nível de competitividade e um padrão de exigência superior.

4.3.2. Setores correlatos e de apoio

Quanto aos setores correlatos, instituições de apoio e parceiras regionais são avaliadas como mais deficientes ($p = 0,05$ e $0,10$) quando comparadas às de regiões mais afastadas, devido ao fato de serem

mais desenvolvidas. Porém, é interessante ressaltar que estratégias regionais, ainda que minimizem a distância psíquica e o risco, nem sempre são as mais adequadas para a arbitragem, mas talvez para a integração ou adaptação dos mercados, já que a demanda se apresenta mais aquecida nos mais vizinhos.

4.3.4. Condições dos fatores

Quanto às condições dos fatores ($p = 0,01$), a diferença significativa permanece no que tange à mão-de-obra e ao ambiente político. Apesar de as globais se localizarem também no Leste Europeu, no Oriente Médio, no Pacífico da Ásia e na China, a avaliação ainda é influenciada pelos países da OCDE. Entretanto, a crescente instabilidade política da região sul-americana, atrelada a condições de trabalho pouco qualificadas, pesam negativamente na avaliação. Não é mais o simples *trade off* entre mão-de-obra mais barata, pois o custo para acessá-la pode ser maior que o custo do risco de se aventurar além das fronteiras regionais.

4.3.4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (competição)

Os resultados mostram que não existe uma diferença significativa em relação específica à competição. Ainda que as subsidiárias em países não-regionais façam uma avaliação mais positiva deste fator, mostrando que é melhor operar nestes países, a diferença não pode ser notada como significativa.

4.3.5. O ambiente competitivo da OCDE e não-OCDE e a criação de valor

A Tabela 4 mostra a correlação de *Spearman* para criação de valor FSA, por meio das competências em P&D nas subsidiárias.

O resultado mostra que existe uma moderada e significativa associação com competências de P&D quando as subsidiárias se encontram além do âmbito regional. Em oposição, as subsidiárias regionais têm uma associação fraca e não-significativa. Logo, a estratégia regional pode ser um *driver* para a exploração de mercado e crescimento, mas não para a constituição de estratégias de desenvolvimento de FSA no exterior. Esse tipo de dado tende a levar para uma estratégia de internacionalização entre a arbitragem, caso se opte pelos mercados globais, e a adaptação, no contexto regional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Tabela 5 é uma síntese dos resultados obtidos por meio das respostas às perguntas levantadas.

Os resultados da pesquisa mostram que as subsidiárias de multinacionais brasileiras avaliam o ambiente competitivo exterior de maneira positiva em geral. Isto é importante, dada a associação das boas condições do contexto competitivo e institucional

Tabela 4: Correlação P&D e avaliação do diamante quanto ao escopo geográfico

		Correlations	Pesquisa e Desenvolvimento
Spearman's rho	Diamante Regional	Correlation Coefficient	0,311
		Sig.	0,208
	Diamante Global	Correlation Coefficient	0,496
		Sig.	0,016

Fonte: autores.

Tabela 5: Principais resultados

1) Existe alguma associação entre a avaliação do ambiente externo e a criação de valor no exterior?	Sim e Positiva
2) Existe uma diferença de avaliação das subsidiárias estrangeiras brasileiras quanto a avaliação do ambiente competitivo dos países da OCDE em comparação aos países não pertencentes a OCDE?	Sim e positiva para as subsidiárias na OCDE
3) A diferença de avaliação do ambiente tem reflexos também nas competências de inovação (P&D) atribuídas pelas subsidiárias estrangeiras brasileiras?	Sim e positiva para as subsidiárias na OCDE
4) A avaliação das características do ambiente sofre alterações quando comparado a atuação das subsidiárias de multinacionais brasileiras na América do Sul (região fronteira e mais próxima geograficamente) e em regiões mais distantes geograficamente?	Sim e positiva para as subsidiárias não regionais
5) Essa avaliação diferenciada tem impacto na formação de FSA no exterior, representada pela criação de valor por meio das competências em P&D nas subsidiárias?	Sim e positiva para as subsidiárias não regionais

Fonte: autores.

com o desenvolvimento de atividades de maior valor agregado nas subsidiárias, como as competências em P&D. Entretanto, algumas ressalvas devem ser ponderadas.

Quando as subsidiárias estão instaladas em países da OCDE, a avaliação do ambiente é superior do que naquelas subsidiárias instaladas fora dos países da OCDE, sendo que a atenção recai em especial pela associação forte e positiva de um ambiente maduro em países da OCDE, proporcionando o desenvolvimento de competências superiores em P&D. Logo, se a multinacional brasileira procura se internacionalizar para desenvolver novas tecnologias, adquirir competências de alto valor e ter um impulso advindo dos fornecedores e dos consumidores, os países-membros da OCDE devem ser priorizados.

Outro ponto que tange as investigações percorridas diz respeito ao escopo geográfico de atuação das subsidiárias brasileiras. Aquelas em mercados sul-americanos têm uma avaliação mais fraca e não-associada à criação de competências de valor nas subsidiárias, em contraposição às subsidiárias globais, cuja avaliação está associada à criação de atividades de maior valor agregado. Esse fenômeno, aliado à posição geográfica do Brasil, impele um esforço contra a tendência de regionalização das multinacionais, comum nos países da tríade. A simples expansão para fronteiras geográficas, embora garanta estratégias de exploração de mercados e recursos (GHEMAWAT, 2007), inibe a formação de FSA para a exploração global, como ditado pelas estratégias de arbitragem.

Em última instância, antes de optar por essas recomendações ou avaliar a importância dos atributos do Modelo Diamante, os decisores das empresas devem ter algumas questões em mente: a empresa está disposta e tem recursos para enfrentar o risco que as distâncias geográficas trarão? O conjunto de competências que se está mobilizando atende e é atendido pela estrutura e estratégia que estão sendo

arquitetados? A empresa tem a flexibilidade necessária para se ajustar à demanda e aos fornecedores locais? Há canais de comunicação que permitam a transferência de conhecimento entre as unidades e ganhos efetivos para toda a corporação? Finalmente, há competências e estruturas suficientes para manter a referida empresa em expansão internacional e solidificação local?

Essas são algumas das perguntas freqüentes em processos de internacionalização. Mas não são as únicas. Cada caso tem suas particularidades, pois pretende explorar determinadas oportunidades, ou expandir determinadas competências das empresas. Isso leva ao primeiro limite dessas análises. A generalidade com que foram tratados os atributos e feitas as conclusões deve ser considerada nas formulações estratégicas.

Outro limite se refere à amostra. Foram analisadas 66 subsidiárias de diversos setores. Isso pode diluir diferenças interessantes que gerariam análises mais focadas e mais precisas. Como cada setor tem suas particularidades, as diferenças seriam equalizadas no tratamento dos dados. Outro limite depende da vontade da própria matriz em explorar o meio externo. Um quarto limite seria que os respondentes foram altos dirigentes das unidades. Além do fato de haver, entre estes, aqueles com menor tempo na empresa e capacidade analítica, há também a possibilidade de haver distorção nas avaliações para favorecer a atuação das subsidiárias em relação a outras unidades da matriz.

Finalmente, há uma necessidade de serem desenvolvidos mais estudos nessa área. Para as futuras pesquisas, fica um espaço entre a importância da perspectiva ambiental em conjunto com as demais, ou seja, com a força da matriz e da iniciativa da própria subsidiária, assim como uma necessidade de se avaliar se há outras variáveis que influenciem o processo decisório e que não pertençam às fronteiras nacionais, por exemplo, a atuação de financiamento e garantia do Grupo Banco Mundial ou as análises técnicas da Unctad.

REFERÊNCIAS

- ALEM, Ana Cláudia. As novas políticas de competitividade na OCDE. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 12, p. 87-122, dezembro, 1999.
- _____. Promoção às exportações: o que tem sido feito nos países da OCDE? *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 229-252, dezembro, 2000.
- ANDERSSON, Ulf; FORSGREN, Mats & HOLM, Ulf. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. *In: Strategic Management Journal*, 23, p. 979-996, 2002.
- ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda & BRASIL, Haroldo V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. *In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.). Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BCG – THE BOSTON CONSULTING GROUP. The 2008 BCG new global challengers: how top companies from rapidly developing economies are changing the world. *BCG Publications*, dezembro, 2007. Disponível em: <http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/New_Global_Challengers_Feb_2008.pdf>.
- BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Neil & JONSSON, Stefan. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *In: Strategic Management Journal*, 19, 3, 1998.
- BIRKINSHAW, Julian & HOOD, Neil. Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. *In: Journal of International Business Studies*, London: First Quarter, 2000.
- BIRKINSHAW, Julian & MOORE, Karl. Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. *In: Academy of Management Executive*, vol. 12, n. 4, p. 81-92, 1998.
- CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHESNAIS, François. National systems of innovation, foreign direct investment and the operation of multinational enterprises. *In: LUNDAVALL, Bengt-Ake (Org.). National systems of innovation – towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publisher, 1992. p. 265-295.
- COMITÊ DAS REGIÕES. O impacto da política regional nos pacotes de incentivos ao investimento: uma abordagem diferente da utilização dos recursos dos fundos estruturais. Parecer de 18 de novembro de 1999. Bruxelas, União Européia, 1999.
- CRESWELL, John W. *Research design – qualitative and quantitative approaches*. London: Sage, 1994.
- DOZ, Yves; SANTOS, Jose & WILLIAMSON, Peter. *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- DUNNING, John H. *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- FLEURY, Afonso Carlos C.; FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de M. & BORINI, Felipe M. Relatório de pesquisa: estratégias e competências das multinacionais brasileiras. Seminário Internacionalização de Empresas Brasileiras. BNDES. Novembro, 2007.
- FROST, Tony S. The geographic sources of foreign subsidiaries innovations. *In: Strategic Management Journal*, 22, p. 101-123, 2001.
- FROST, Tony S.; BIRKINSHAW, Julian & ENSIGN, Prescott. Centers of excellence in multinational corporations. *In: Strategic Management Journal*, 23, p. 997-1.018, 2002.
- GHEMAWAT, Pankaj. Administrar diferenças: o desafio central da estratégia global. *In: Harvard Business Review*, março, 2007.
- GROSSE, Robert. Are the largest financial institutions really “global”? *Management International Review*, Special Issue, 44(4), 2004.
- JOHANSON, Jan & WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322 1975.
- JOHANSON, Jan & VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 1977.
- KOGUT, Bruce & ANAND, Jaideep. Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investments. *Journal of International Business Studies*. London: Third Quarter, 1997.

REFERÊNCIAS

- HILL, Charles W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 401-412, July, 1988.
- HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E. & KIM, Hicheon. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-98, 1997.
- HITT, Michael A.; LI, Haiyang & WORTHINGTON IV, William J. Emerging markets as learning laboratories: Learning behaviors of local firms and foreign entrants in different institutional contexts. *Management and Organization Review*, 1(3): 353-80, 2005.
- LACERDA, Antonio Correa. Desenvolvimento e inserção externa da economia brasileira. In: LACERDA, Antonio Correa (Org.). *Desnacionalização: mitos, riscos e desafios*. São Paulo: Contexto, 2000. p. 105-128.
- LI, Lei. Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries? *Management International Review*, Special Issue, 44(4), 2004.
- LUO, Yadong & TUNG, Rosalie L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 481-98, 2007.
- MATHEWS, John. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 23, n. 1, 2006.
- MOORE, Karl & RUGMAN, Alan M. US multinationals are regional not global. *Business Strategy Review*, vol. 14, Issue 4, 2003.
- NOHRIA, Nitin & GHOSHAL, Sumantra. *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- OH, Chang H. & RUGMAN, Alan M. Regional multinationals and the Korean cosmetics industry. *Asia Pacific Journal of Management*, Springer, vol. 24(1), p. 27-42, March, 2007.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir M. & CYRINO, Álvaro B. Influence of the accumulation of knowledge in the strategies for entering international markets: a study of major Brazilian companies. In: IV WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. Rio de Janeiro: Coppead, novembro de 2003. (CD-ROM.)
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- _____. *Competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.
- RONEN, Simcha & SHENKAR, Oded. Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review* (pre-1986), July, 1985; 10, (3); ABI/Inform Global, p. 435-454.
- ROTH, Kendall & MORRISON, Allen J. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23, 4, p. 715-736, 1992.
- RUGMAN, Alan M. Inside the multinationals: the economics of internal markets. New York: Columbia University Press, 1981.
- RUGMAN, Alan M. & VERBEKE, Alain. Extending the theory of the multinational enterprise: internationalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34, n. 2, 2003, p. 125-137.
- _____. Towards a theory of regional multinationals: a transaction cost economics approach. *British Academy of Management Annual Conference*, 2004.
- SILVA, Carla M. S. Política de desenvolvimento regional na União Européia: o que podemos aprender? *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 229-252, dezembro, 2000.
- YIN, Eden & CHOI, Chong. The globalization myth: the case of China. *Management International Review*, Special Issue, 44(4), 2004.
- WRIGHT, Peter. A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, v. 8, p. 93-101, 1987.