

Uma Análise das Subsidiárias Brasileiras no Exterior por meio da Perspectiva do Determinismo Ambiental: Os impactos da localização em países da OCDE e das estratégias de regionalização.

Autoria: Felipe Mendes Borini, Edson Renel da Costa Filho, Moacir de Miranda Oliveira Junior

Resumo

O problema a ser tratado no artigo é como as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras avaliam a influência do ambiente externo nos países em que atuam? O objetivo é diagnosticar os atributos da perspectiva ambiental e identificar quais são classificados como importantes pelas subsidiárias estrangeiras por meio de uma survey com os CEOs e executivos de gestão internacional de 66 subsidiárias brasileiras no estrangeiro. As inferências estatísticas respondem as perguntas levantadas no artigo da seguinte maneira. Existe alguma associação entre a avaliação do ambiente externo e a criação de valor no exterior. Existe uma diferença de avaliação forte e positiva das subsidiárias estrangeiras brasileiras quanto a avaliação do ambiente competitivo dos países da OCDE em comparação aos países não pertencentes a OCDE? A diferença de avaliação do ambiente tem reflexos também nas competências de inovação (P&D) superiores nas subsidiárias estrangeiras brasileiras na OCDE. A avaliação das características do ambiente é mais fraca para as subsidiárias regionais e não sustenta a formação de FSA no exterior, representada pela criação de valor por meio das competências em P&D nas subsidiárias regionais.

1. Introdução

O contexto do pós-guerra refletiu na formatação da política externa dos países. A ordem bipolar, o nacionalismo desenvolvimentista, e os processos de descolonização favoreceram uma lógica protecionista na condução da industrialização doméstica e das relações comerciais. Em decorrência, 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.

Por seu turno, as multinacionais dos países desenvolvidos encontraram na instalação de filiais locais uma estratégia para acessar os mercados pouco permeáveis do terceiro mundo. As corporações variavam sua tipologia conforme o grau de defasagem tecnológica. Mesmo assim, o modelo geral de uma multinacional previa a concentração de P&D na matriz; e uma comunicação vertical e praticamente unidirecional com suas filiais, cuja atribuição principal era reproduzir localmente bens já maduros para o primeiro mundo. Essa heterogeneidade conferia um caráter predominantemente multidoméstico para a estratégia das grandes corporações (CHESNAIS, 1992).

Entretanto, esse modelo organizacional passou a ser mais questionado na década de 70. A Crise do Petróleo colocou em xeque o american way of life. A Europa, recuperada pelo Plano Marshall e pelo comércio com as ex-colônias, fortaleceu-se face às empresas estadunidenses. O Japão introduziu, posteriormente, um novo modelo de produção, muito mais eficiente e de alto nível tecnológico. Esses fatores fortaleceram o nível de competição global, contribuindo para o enfraquecimento do modelo multidoméstico.

Duas décadas após, novas mudanças no ordenamento global, no ritmo das inovações tecnológicas, nas relações entre os Estados e as Organizações Internacionais, na intensidade dos fluxos financeiros, dentre outros fatores, implicaram em fortes transições na política externa dos países. A lógica protecionista cedia terreno para a liberalização econômica. Visando uma suposta modernização, diversos países em desenvolvimento reorientaram-se para privilegiar as transações internacionais, a criação de blocos e acordos comerciais, a desregulamentação financeira, a redução das restrições setoriais, a renegociação da dívida externa, a queda da inflação, e o processo de desestatização.

Essas alterações permitiram maior entrada de bens e empresas nos mercados, que por sua vez, diminuía as defasagens no nível tecnológico de cada país e erodia as vantagens forjadas em benefício dos atores locais. Novas localidades despontavam como mercados competitivos e

inovadores. Conseqüentemente, o modelo tradicional se tornava cada vez mais obsoleto, e as empresas o substituíam revendo o papel de suas subsidiárias. Por meio de canais multidirecionais de transferência de tecnologia e conhecimento, estas passaram a operar como “scanning units” (PORTER, 1990), isto é, como um meio de acesso não só ao mercado, mais ao fluxo de conhecimento tácito e ao desenvolvimento tecnológico locais (FROST, 2001; FROST, BIRKISHAW, EISIGN, 2002).

Uma nova abordagem modificava as corporações. A lógica era fortalecer a relação da subsidiária com seu ambiente externo para desenvolver vantagens para a organização (ANDERSSON, FORSGREN, HOLM, 2002). Isso lançava um novo desafio, o de identificar, desenvolver e administrar efetivamente ganhos no ambiente externo das unidades dispersas. (BIRKISHAW, HOOD, JONSSON, 1998; FROST, BIRKINSHAW, ENSIGN, 2002).

Esse desafio também provoca os novos entrantes: as multinacionais emergentes. A internacionalização de empresas para os emergentes pode ser entendida como uma ação para explorar e aprender novos recursos e métodos (MATHEWS, 2006). Em decorrência, as competências dos novos entrantes são fortemente influenciadas pelo ambiente externo em que sua subsidiária estrangeira é instalada (ANDERSSON, FORSGREN, HOLM, 2002).

Embora haja uma discussão para diversos países, esse artigo focaliza o desafio sob a perspectiva das multinacionais brasileiras. Se a literatura especializada indica que é visado desenvolver-se com o aprendizado além-fronteira, é preciso, destarte, fazer uma triagem das características do ambiente externo e destas, quais são as conseqüências para a atuação da subsidiária.

Portanto o problema a ser tratado nessa pesquisa é como as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras avaliam a influencia do ambiente externo nos países em que atuam? O objetivo é diagnosticar os atributos da perspectiva ambiental e identificar quais são classificados como importantes pelas subsidiárias estrangeiras.

Pretende-se contribuir para a literatura especializada em internacionalização de empresas brasileiras, amadurecendo o debate localizado na intersecção entre gerenciamento estratégico e negócios internacionais (FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002) sob uma ótica mais apropriada para a realidade e as particularidades do modelo brasileiro (RONEN & SHENKAR, 1985). Para tanto a influencia do ambiente externo é ponderada com dois temas emergentes na literatura de negócios internacionais: o acesso das multinacionais emergentes ao contexto competitivo e institucional dos países desenvolvidos; e a teoria da regionalização das multinacionais (Rugman, 2004).

Assim, os objetivos específicos que guiam o estudo questionam se: 1) as multinacionais emergentes brasileiras avaliam diferentemente a influencia do ambiente externo conforme o grau de desenvolvimento do país; e se 2) segundo a tese da regionalização das multinacionais, contrária a globalização de empresas, uma internacionalização limitada quanto ao escopo geográfico significa uma avaliação diferente do ambiente externo, que restringe o desenvolvimento de melhores condições para a proliferação de atividades de maior valor agregado nas subsidiárias de multinacionais estrangeiras regionais?

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) e teoria das multinacionais regionais de Rugman (2004). Uma survey com 65 subsidiárias de 29 multinacionais brasileiras é usado como base para as inferências estatísticas e análise das questões.

2. Revisão da Literatura

LACERDA (2000) entende que o processo de internacionalização das empresas brasileiras resulta também das medidas liberalizantes adotadas desde o Presidente Collor. O argumento defende que ao expor as companhias brasileiras à competição internacional são desenvolvidas competências estratégicas e inovações tecnológicas a nível internacional (ARRUDA,

GOULART & BRASIL, 1996).

Em conseqüência ao amadurecimento de suas vantagens competitivas, as empresas brasileiras impulsionaram sua internacionalização por possíveis ganhos de escala, de novas competências, de acesso a recursos em outras redes de negócios (OLIVEIRA Jr., CYRINO, 2003) e de superação de barreiras comerciais e técnicas (FLEURY et al., 2007; BCG, 2007). A estratégia de internacionalização foi também considerada um estágio seguinte na evolução das empresas, ainda que tardia e decidida em curto prazo para aproveitar oportunidades (FLEURY et al., 2007). Logo, investimentos externos direto brasileiros estão motivados por ordem estratégica, de mercado e financeiro (FLEURY et al., 2007). Contudo, este artigo focaliza o estímulo advindo do conjunto de capacidades residentes no mercado de destino (ANAND & KOGUT, 1997; FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002; FROST, 2001). Esse processo de identificação e assimilação dos recursos externos obtidos pela internacionalização também é uma questão crítica para os pesquisadores, sendo uma fronteira identificar como as estratégias, capacidades e comportamentos da firma são moldados pelo contexto institucional em que se opera (FROST, 2001).

A perspectiva ambiental (BIRKINSAW, 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). Essa ótica será melhor trabalhada no próximo tópico, em que serão explorados os atributos do Modelo Diamante (PORTER, 1990).

A saber, a literatura além da perspectiva ambiental considera outras duas perspectivas para considerar a formatação da subsidiária (BIRKINSAW, HOOD, JONSSON, 1998; BIRKINSHAW, HOOD, 1998). Uma subsidiária, além de condicionada pelo ambiente externo local, é moldada também conforme sua relação a outras partes da corporação (FROST, BIRKINSHAW & ENSIGN, 2002). A transferência de conhecimento entre diversas unidades é uma forte maneira de desenvolver a corporação contudo, esse fluxo depende fundamentalmente da tipologia que a matriz desenvolve na corporação, por isso essa é a perspectiva do “poder da matriz” (BARTLETT & GOSHAL 1992; NOHRIA; GOSHAL & 1997); como também depende que a “iniciativa da subsidiária” contribui para seu próprio desenvolvimento (BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998). Sua iniciativa é estimulada pela cultura de liderança e empreendedorismo, o que a faz não apenas alavancar ganhos para a corporação, mas também liderar o processo de aprendizado e propagação de competências (BIRKINSHAW, HOOD & JONSSON, 1998).

Embora as duas perspectivas sejam essenciais para entender a configuração estratégica das subsidiárias, este artigo se restringe a perspectiva ambiental afim de melhor entender sua influencia na criação de valor nas subsidiárias brasileiras no exterior.

2.1 A Perspectiva Ambiental Mediada pela Ótica do Diamante das Nações

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) defende 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. Em decorrência de sua organização, essas quatro características do contexto competitivo constituem as quatro arestas do que Porter chama 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, intensidade e 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 auferem, pois, maiores benefícios quando for provida 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 comprometimento da força de trabalho e da presença de rivais poderosos. A presença de rivais locais poderosos é um último e poderoso estímulo à criação e preservação da vantagem competitiva, pois despertam maior agressividade e inovação. Logo, a circunstância e o contexto nacionais têm forte influência no desempenho da subsidiária.

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 afim 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, WILLIANSONS, 2001; BIRKINSHAW, MOORE, 1998). Frost (2001) mostra a forte associação das características favoráveis do ambiente externo com a criação de inovação (pesquisa e desenvolvimento) em subsidiárias estrangeiras.

Seguindo essa linha de raciocínio a linha de raciocínio do artigo é que as subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras quando tem acesso a ambientes com características do diamante nacional, elas tem maior probabilidade de criar valor no estrangeiro, além de explorar o mercado. Assim, num estágio inicial a pesquisa procura entender se:

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 a sua competência em pesquisa e desenvolvimento.

2.2 A Perspectiva Ambiental Mediada pelo Estágio de Desenvolvimento das Nações

Apesar do modelo de Porter (1990) assumir a existência de diamantes das nações em diferentes partes do mundo, os países desenvolvidos detêm uma maior probabilidade de desenvolver políticas competitivas superiores que incrementam a probabilidade de diamantes nacionais: “Apesar de os países da OCDE estarem passando por dificuldades fiscais, eles têm aumentado sua participação ativa na promoção de um aumento da competitividade do sistema econômico, com ênfase, principalmente, no apoio à inovação tecnológica” (Alem, 1999).

Na última década os dados da OCDE mostram um aumento substancial no investimento em pesquisa e desenvolvimento desses países, assim como, a redução de barreiras comerciais e tarifárias, assistidas por políticas competitivas de exportação (Alem, 1999, 2000). O objetivo dessas políticas é a adaptação das empresas às novas tecnologias, principalmente através de incentivos aos gastos em P&D e à difusão e cooperação tecnológica nas áreas de pesquisa genérica de longo prazo. As políticas de competitividade são conduzidas na direção de um crescente investimento em conhecimento e capacitação em nível da empresa (ALEM, 1999).

Apesar de algumas das regiões do mundo desenvolvido apresentar bolsões de pobreza, políticas estruturadas de competitividade são empreendidas agressivamente com o objetivo de melhorar as condições competitivas, institucionais e estruturais das nações (ALEM, 2000; SILVA, 2000). Na União Européia apesar do grau elevado de desenvolvimento da grande maioria dos países, as desigualdades são percebidas dentro do bloco, porém programas como fundos estruturais buscam sanar essas deficiências (Silva, 2000). Os fundos estruturais são destinados a três grandes áreas: 30% para infraestrutura (investimentos em transportes, energia, telecomunicações, abastecimento de água e proteção do meio ambiente); 30% para recursos humanos (financiamentos à educação e à formação e medidas relativas ao mercado de trabalho); 40% para investimento produtivo (criação de um ambiente empresarial dinâmico e apoio a sistemas de ajuda à indústria, em particular às PMEs) (COMITÊ DAS REGIÕES, 1999).

Portanto, seguindo a literatura que sugere que os mercados internacionais não só servem como laboratórios aprendizado (HITT, HOSKISSON, KIM, 1997, HITT, LI, WORTHINGTON IV, 2005), mas, também, como meios pelos quais as empresas têm acesso ao conhecimento (DOZ, SANTOS, & WILLIAMSON, 2001), a internacionalização das multinacionais emergentes para países desenvolvidos é uma porta para a aquisição recursos críticos necessários para competir contra rivais globais no país e no estrangeiro (Luo & Tung, 2007). Em outras palavras, uma vez que a multinacional emergente por meio das suas subsidiárias estrangeiras se envolve na transformação da mudanças estratégicas em termos de recursos, mercados de produtos e capacidades (UHLENBRUCK, MEYER, HITT, 2003) a internacionalização pode conduzir a transformação de recursos e capacidades, e, assim, criar valor para as empresas.

A partir da perspectiva de resource-seeking (DUNNING, 1993), os mercados desenvolvidos oferecem uma plataforma superior para a criação de valor. As economias desenvolvidas, seja ela indústria transformadora ou de serviços, estão melhor dotadas de know-how superior, em ambos os processos e produtos. Além disso, as subsidiárias nestes mercados podem servir como centro de acabamento de produtos de baixo custo fabricados no país origem.

Dessa forma a pergunta que emerge é se

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?

3) A diferença de avaliação do ambiente tem reflexos também nas competências de inovação (P&D) atribuídas pelas subsidiárias estrangeiras brasileiras?

2.3 A Perspectiva Ambiental Mediada pelo Escopo Geográfico

De acordo com a teoria das vantagens da multinacional de Rugman (1981), as multinacionais podem auferir das 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, dentre outras. As CSA são baseadas em recursos naturais apoiadas pela força de trabalho e fatores culturais do país em questão. Estendendo e atualizando o conceito as CSA são baseadas no diamante da vantagem nacional discutido acima.

Com base nos dois tipos de vantagem Rugman (1981) apresenta 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)

Embora, a matriz mostre a possibilidade de explorar as CSA de forma isolada ou articulada, ou ainda mostre a possibilidade de extensão da FSA para os países estrangeiros, ou mesmo a criação de FSA nas subsidiárias, um dos grandes dilemas das multinacionais no exterior é a crise de confiança no exterior, em especial, mas não exclusivamente, das multinacionais emergentes (RUGMAN, OH, 2008). Para os gestores dessas empresas, o país estrangeiro representa um risco adicional devido as singularidades econômicas, políticas, sociais, culturais, associadas a entrada num mercado totalmente desconhecido (RUGMAN; VERBEKE, 2004). Essa crise de confiança mostra que grande parte das multinacionais procuram conduzir suas filiais em mercados regionais (RUGMAN E VERBEKE, 2004) tanto em países da tríade (MOORE; RUGMAN, 2003, RUGMAN, 2000, LI, 2004; GROSSE, 2004) como os países fora da tríade, chamados por vezes emergentes (YIN AND CHOI, 2004; RUGMAN, OH, 2008).

Essa crise de confiança no estrangeiro dificulta a associação das FSA com as CSA do país das subsidiárias, enquanto uma atuação em um mercado regional devido alguma semelhança e a redução da incerteza psicológica (JOHANSON, WIEDERSCHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VALHENE, 1977).

Desse modo admitindo que a internacionalização das multinacionais tem um escopo geográfico muito mais regional, que global, a pergunta que emerge é se:

4) A avaliação das características do ambiente sofre alterações quando comparado a atuação das subsidiárias de multinacionais brasileiras na América do Sul (região fronteiriça e mais próxima geograficamente) e 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.

3. Metodologia da Pesquisa

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é quantitativa descritiva (CRESWELL, 1994), capaz de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem manipulá-los (CERVO & BERVIAN, 2002). Para a constituição do *survey* foram utilizadas questões fechadas, estruturadas e escalonadas, segundo o modelo de Likert, cuja escala de 1 a 5 pontos indica discordo fortemente até concordo fortemente.

3.2 Seleção da Amostra

O universo da pesquisa compreende uma lista de 46 empresas de diferentes setores identificadas no final do ano de 2006. Destas, 38 são empresas industriais e 8 são do setor de serviços (as 8 responderam o questionário). 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 sub-divididas de acordo com suas características básicas: indústrias baseadas em recursos naturais (4 no universo da pesquisa; 3 respondentes),

produtoras de insumos básicos (11; 7), produtoras de materiais para construção (3; 0), produtoras de bens de consumo (7; 2), produtoras de componentes e sub-sistemas (8; 6) e montadoras de sistemas (6; 4).

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 e 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 foi no primeiro semestre de 2007. A amostra atingiu 30 entre 46 (65,2%) matrizes e 66 entre 94 (70,2%) subsidiárias. O único setor que não tem respostas é o da indústria de insumos para a construção civil.

3.3 Construção das Variáveis

Esse tópico é dividido em dois pontos. No primeiro, é explicado como foram agrupados os países com o objetivo de simplificar a análise. No segundo, são descritos os fatores que compuseram os atributos do Modelo Diamante.

3.3.1 Agrupamento dos Países

A primeira divisão sobre a avaliação do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional é 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%), Venezuela (3%).

Logo, as subsidiárias estão localizadas principalmente na América Latina (55%), sendo que, individualmente, as maiores concentrações são nos EUA, Argentina, México e 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 mercados regionais

Finalmente, 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. Dos 30 países-membros, as subsidiárias respondentes encontram-se em 8 (Alemanha, Canadá, Espanha, EUA, França, Itália, México, Portugal), representando cerca de 42% da amostra. As demais representam os 58% restantes e 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, Venezuela).

3.3.2 Variáveis

O primeiro atributo do diamante (PORTER, 1990) se refere às condições dos fatores. Sua caracterização é feita pelas respostas obtidas, em uma escala de 1 a 5, indicando descordo 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 1 a 5 se os consumidores locais exigiam padrões elevados; e se a demanda de mercado cresce 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 1 a 5, 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 pró-atividade do governo quanto apoio ao investimento e crescimento industrial; o nível de competição no país; e a velocidade da inovação dos competidores.

Finalmente para auferir a criação de valor por meio de inovação uma variável media a atribuição da competência de P&D da subsidiárias em relação a matriz e outras unidades de da rede (BIRKINSHAW, HOOD, JONSSON, 1998)

4. Resultados e Análises

Esta seção inicia com o objetivo de responder a primeira pergunta levantadas 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 variável única em escala de likert de um a cinco pontos com alpha de conbrach (0,859) e com base na variável da competência em P&D das subsidiárias brasileiras no exterior, a correlação da pearson se mostra positivamente significativa ($p = 0,01$) e de moderada força (0,504) confirmando a associação das arestas do ambiente competitivo com as atividades de maior valor no exterior. 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 esta localizada.

4.1 A Avaliação do Diamante das Nações das Subsidiárias Brasileiras na OCDE vs fora da OCDE

Prosseguindo a análise, encaminhamos para as duas questões seguintes levantadas no artigo.

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? 3) A diferença de avaliação do ambiente tem reflexos também nas competências de inovação (P&D) atribuídas pelas subsidiárias estrangeiras brasileiras?

Uma análise estatística por meio de teste t student tenta medir a diferença significativa das variáveis do ambiente competitivo em subsidiárias instaladas em países da OCDE em relação aos países não pertencentes à OCDE (tabela 1).

A análise dos resultados mostra de modo geral, considerado o diamante das nações existe uma diferença significativa entre a avaliação das subsidiárias em países da OCDE e aquelas em países não pertencentes à OCDE. As subsidiárias em países das OCDE avaliam mais positivamente o diamante que às não pertencentes à OCDE ($p = 0,01$). Portanto, se instalar em países da OCDE garante acesso a um ambiente competitivo mais estruturado.

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 MNBRS 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 tornarem 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 nível a concorrência por uma qualidade superior. Isso torna mais dispendioso o preparo para competir nesses mercados, principalmente enquanto atua-se 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 movimento mais gradual, investindo em mercados intermediários para amadurecer um conjunto de competências importantes para, finalmente, instalar-se em bases mais exigentes.

Tabela 1: Avaliação comparativa dos Atributos do Diamante OCDE x não-OCDE

		N	Mean	Std. Dev.	t	df	Sig.
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	0,000
	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			
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			
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	0,010
	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	0,350
	OCDE	28	3,79	0,957			
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			
Diamante	não OCDE	37	3,1792	0,6234	-2,462	50,14	0,017
	OCDE	28	3,6246	0,78907			

Fonte: autores

Quanto ao atributo “Setores Correlatos e de Apóio” 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 compradores e fornecedores, fica evidente a diferença significativa quanto as 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. Os recortes indicam que as condições das instituições nos países não membros da OCDE são de qualidade mediana em relação aos da OCDE, mas tem um nível de relacionamento quase que comparável aos da OCDE, que por sua vez, possui melhores fornecedores.

Caso as opções estratégicas da empresa equacionam a importância de fornecedores locais, as subsidiárias localizadas em países da OCDE tem maior chance de ponderar a possibilidade de

abordar pela Arbitragem, seja de modo funcional ou vertical, com o intuito de equilibrar oferta e demanda dentro das fronteiras organizacionais. (GHEMAWAT, 2007).

Quanto as 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 estabilidade do ambiente político ($p = 0,01$) 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 pró-ativos, 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 que pode ser necessário utilizar recursos que previnem riscos não comerciais como os oferecidos pela Agência Multilateral para Garantias de Investimento (MIGA), órgão do Grupo Banco Mundial.

Quanto ao 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 pró-atividade e apóio do governo para o crescimento industrial e investimentos. A priori, 65,8% das subsidiárias localizadas em países não membro da OCDE concordam que a competição é intensa, que a velocidade na inovação é alta e que o governo nacional é altamente pró-ativo. Ao passo que 60,8% das empresas em países membros da OCDE qualificam da mesma maneira. Entretanto, não foi verificada uma diferença significativa entre os atributos.

Tabela 2: Correlação P&D e Avaliação do Diamante na OCDE vs não OCDE

Correlations			Pesquisa e Desenvolvimento
Spearman's rho	diamante OCDE	Correlation Coefficient	0,723
		Sig.	0,001
	diamante fora da OCDE	Correlation Coefficient	0,179
		Sig.	0,401

Fonte: autores

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 mostra que quando a subsidiárias 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.

O resultado mostra que para as subsidiárias de multinacionais brasileiras a estratégia de entrada e localização em países da OCDE esta associada com o desempenho de atividades de

maior valor agregado (P&D)

4.2 A Avaliação do Diamante das Nações das Subsidiárias Brasileiras Regionais vs. as Globais

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 comparado a atuação das subsidiárias de multinacionais brasileiras na América do Sul (região fronteira e mais próxima geograficamente) e 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 geográfico regional versus as subsidiárias em países fora da América do Sul.

Tabela 3: Avaliação comparativa dos Atributos do Diamante e Escopo Geográfico

		N	Mean	Std. Dev.	t	df	Sig.
Existem importantes centros de pesquisa	Regional	26	2,23	0,71	-1,298	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	-3,636	62	0,001
	Global	36	4,14	1,018			
Os consumidores locais exigem padrões elevados	Regional	27	3,48	0,975	-3,043	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			
Há boas instituições de suporte aos negócios	Regional	29	2,86	1,026	-1,825	63	0,073
	Global	36	3,33	1,042			
As capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas	Regional	28	3,21	0,833	-2,017	60,972	0,048
	Global	35	3,69	1,022			
O relacionamento entre compradores e fornecedores é	Regional	29	3,59	0,682	-0,782	61,333	0,437
	Global	35	3,74	0,919			
O governo nacional é altamente pró-ativo	Regional	29	3,14	1,329	-0,766	59,378	0,447
	Global	36	3,39	1,293			
A competição no país é intensa	Regional	26	4,15	1,084	-1,126	46,735	0,266
	Global	36	4,44	0,877			
A velocidade na inovação de produtos dos competidores é	Regional	22	3,18	1,22	-1,222	44,066	0,228
	Global	36	3,58	1,204			
Diamante	Regional	29	3,1097	0,63764	-2,724	63	0,008
	Global	36	3,5817	0,73682			

Fonte: autores

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 envolve menos risco e minimiza a crise de confiança no exterior não garante necessariamente acesso as melhores condições competitivas, estruturais e institucionais.

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

Quanto aos setores correlatos as instituições de apoio e parceiras de negócios na região fronteira brasileira é avaliada como mais deficiente ($p=0,05$ e $0,10$) quando comprada as subsidiárias em regiões mais afastadas. O peso do desenvolvimento dos países das subsidiárias mais afastadas não pode ser negado, porém é interessante ressaltar que estratégias

regionais ainda que minimizem a distancia psíquica e o risco nem sempre são as mais adequadas para estratégias de arbitrariedade da multinacional, mas talvez para a integração, ou adaptação dos mercados já que a demanda se apresenta mais aquecida nesses países.

Quanto as condições dos fatores ($p=0,01$) a diferença significativa permanece no que tange a mão de obra e o ambiente político. Apesar das globais se localizarem além dos países da OCDE, em países do leste europeu, oriente médio, pacífico da Ásia e China a avaliação é influenciada pelos países da OCDE. Entretanto, a crescente instabilidade política da região sul americana atrelada a condições de trabalho pouco qualificada pesam como um ponto negativo na avaliação, que não pode ser simplesmente pensada no trade off em relação a ter acesso a uma mão de obra mais barata. O custo de acesso a esta mão de obra barata e com pouco poder de barganha pode ser maior que o custo do risco de se aventurar além das fronteiras regionais. Analisado as condições dos fatores resta responder a pergunta final se a 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 4 mostra a correlação de spearman.

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 Gloabl	Correlation Coefficient	0,496
		Sig.	0,016

Fonte: autores

O resultado mostra que quando a subsidiárias se encontra na fora do âmbito regional existe uma moderada e significativa associação com competências de P&D, diferentemente das subsidiárias regionais em que a associação é fraca e não significativa. O resultado mostra que para as subsidiárias de multinacionais brasileiras 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 como capacidade de P&D.

A tabela 5 apresenta um resumo dos principais resultados da pesquisa.

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

5. Considerações Finais

Os resultados da pesquisa mostram que as subsidiárias de multinacionais brasileiras avaliam o ambiente competitivo exterior de maneira positiva em geral. Isto é importante dado a

associação das boas condições do contexto competitivo e institucional e 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 que aquelas 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, em contraposição a ausência dessa relação em países fora da OCDE em geral com avaliações inferiores quanto às características do ambiente competitiva.

A empresa deve priorizar os países da OCDE, se a multinacional brasileira procura se internacionalizar para desenvolver novas tecnologias, para adquirir competências de alto valor, para ter um impulso advindo dos fornecedores e dos consumidores.

Outro ponto que tange as investigações percorridas diz respeito ao escopo geográfico de atuação das subsidiárias brasileiras. Àquelas em mercados sul americanos tem uma avaliação mais fraca e não associada a criação de competências de valor nas subsidiárias, em contraposição as subsidiárias não regionais, chamadas de globais dado seu afastamento geográfico. Essas têm uma avaliação superior e associada a criação de atividades de maior valor agregado. Ressalva seja feita, muitas dessas subsidiárias estão em países em desenvolvimento o que cria uma colinearidade com a análise acima, porém outras se localizam no pacífico asiático, oriente médio, leste europeu e China. Tal resultado mostra que devido a posição geográfica do Brasil, mais afastados dos países da tríade, impele um esforço contra a tendência de regionalização das multinacionais comum entre as empresas do EUA, Japão e União Européia. A simples expansão para fronteiras geográficas embora garanta estratégias de exploração de mercados e recursos (GHEMAWAT, 2007) impede 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 estou mobilizando atende 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 permitem a transferência de conhecimento entre as unidades e ganhos efetivos para toda a corporação? Finalmente, há competências e estruturas suficientes para manter minha empresa em expansão internacional e solidificação local?”

Essas são algumas das perguntas frequentes 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. Uma abordagem mais particularizada e que controle algumas poucas variáveis realmente importantes para o processo deve ser feita, mesmo que as hipóteses sejam diferentes das idéias expostas aqui. Toda análise tende a buscar regras mais gerais, e isso dificulta estudos mais focados em determinados casos.

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. Será que as subsidiárias são realmente meios de explorar diversos fatores do 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 certa distorção nas avaliações para favorecer a atuação das subsidiárias em relação a outras unidades da matriz. Isso também seria refletido nas ponderações sobre o país, em que os respondentes poderiam ter atribuído outras notas das verdadeiras para maquiar um resultado mais favorável a sua posição. Ou a base doméstica do país é sub-valorizada para comprovar que a subsidiária tem desempenho mesmo em condições adversas, quanto pode ser supervalorizada para favorecer as percepções quanto ao país.

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 influenciam no processo decisório e que não pertencem às fronteiras nacionais, por exemplo, a atuação de financiamento e garantia de investimentos de órgãos do Banco Mundial ou as análises técnicas da UNCTAD.

6. Referências Bibliográficas

- ALÉM, AC. As Novas Políticas de Competitividade Na Ocde. *Revista Do Bndes*, Rio De Janeiro, V. 6, N. 12, P. 87-122, Dez. 1999
- ALÉM, AC . 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, Dez. 2000
- AMAL, Mohamed; Determinantes das estratégias de investimento das empresas multinacionais dos países em desenvolvimento: o caso de uma empresa brasileira, In: *Revista de Negócio*, Campeche, Volume 11, Número 2, Abril/Junho 2006
- ANDERSSON, Ulf; FORSGREN, Mats e 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.
- ARNOLD, David J. e QUELCH, John A. New Strategies in Emerging Markets. In: *Sloan Management Review*. Cambridge, Fall, p. 7-20, 1998.
- BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. *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”, Dezembro, 2007
- BIRKINSHAW, J., HOOD, N., JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages n Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. In: *Strategic Management Journal*, 19, 3, 1998.
- BIRKINSHAW, Julian e FRY, Nick. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. In: *Sloan Management Review*. Cambridge, Spring, 1998.
- BIRKINSHAW, Julian e HOOD, Neil. Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. In: *Journal of International Business Studies*. London, First Quarter, 2000.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica* 5^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHESNAY, F. "National Systems of Innovation, Foreign Direct Investment and the Operation of Multinational Enterprises" in LUNDAVALL, B. (ed.) *National Systems of Innovation*, 1992. London, Washington: Pinter. Pp. 265-295
- CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto T.; A internacionalização Produtiva das Empresas Brasileiras: Breve Descrição e Análise Geral, In: *Workshop de Internacionalização de Empresas*, FEA USP São Paulo, 2006
- 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, 1999.

- CRESWELL, J.W. *Research Design - Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage, 1994.
- DOZ, Y., SANTOS, J., WILLIAMSON, P. *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press. 2001.
- FAHEY, L.; KING, W.R. (1982) A investigação ambiental para o planejamento empresarial. In: VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento Estratégico: teoria e prática*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos Editora S.A
- FLEURY, A. C; FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JR, M. M; BORINI, F; “Relatório de Pesquisa: Estratégias e Competências das Multinacionais Brasileiras”, Novembro, 2007.
- FREITAS, Maria A. M.; REZENDE, Sérgio F. L.; CASTRO José Márcio; Aquisições Internacionais e Mudanças na Rede de Fornecedores da Adquirida; In: ANPAD, 2006
- FROST, T. The Geographic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. In: *Strategic Management Journal*, 22, p. 101-123, 2001.
- FROST, Tony; BIRKINSHAW, Julian e ENSIGN, Prescott. Centers of Excellence in Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal*, 23, p. 997-1018, 2002.
- FROST, Tony; ZHOU Changhui; The geography of foreign R&D within a host country: An evolutionary perspective on location-technology selection by multinationals; *International Studies of Management & Organization*; White Plains; Summer 2000;
- GHEMAWAT, Pankaj; “Administrar diferenças: o desafio central da estratégia global” in *Harvard Business Review*, Março, 2007.
- GHOSHAL, S e NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations In: *Strategic Management Journal*, 10 (4), p. 323-337, 1989.
- GROSSE, R. Are the Largest Financial Institutions Really 'Global?'. *Management International Review*, Special Issue, 44(4), 2004
- GUBBI, S; AULAKH, P, RAY, S; SAKAR, MS; CHITTOOR, R. Foreign Market Acquisitive Forays by Indian Firms: A Preamble. Paper to be presented in *Academy of International Business Annual Event*, Milan, Italy, 2008
- JOHANSSON, J., & WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305–322 1975.
- JOHANSSON, 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*, 8 (1), 1977
- KING, Gary; KEOHANE, Robert O.; VERBA, Sidney; “Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research” Princeton, Princeton University Press, 1994
- KOGUT, Bruce; ANAND, Jaideep; Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment *Journal of International Business Studies*; London; Third Quarter 1997;
- HILL, C. 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, M. A., HOSKISSON, R. E., & KIM, H. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-98. 1997.
- HITT, M. A., LI, H., & WORTHINGTON IV, W. 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: Antonio Correa Lacerda (org). *Desnacionalização: mitos, riscos e desafios*. São Paulo: Contexto, p. 105-128, 2000.

- LI, L. Is Regional Strategy More Effective Than Global Strategy in the U.S. Service Industries? *Management International Review*, Special Issue, 44(4) 2004.
- LUO, Y, TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 481-98. 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MOORE, K; RUGMAN, A. US multinationals are regional not global. *Business Strategy Review*. Volume 14. Issue 4. 2003
- NOHRIA, N. e GHOSHAL, S; *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- OLIVERIA JR, 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: Coppead, 2003
- PEREIRA, C. A. (1999) Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas.
- PORTER, ME. *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980.
- _____. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- _____. *Vantagem Competitiva das Nações*: Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ROTH, K. e MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies* 23, 4, p. 715-736, 1992
- RUGMAN, A.M. *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. New York: Columbia University Press, 1981.
- RUGMAN, A.M. *The End of Globalization*. London: Random House and New York: Amacom-McGraw Hill, 2000
- RUGMAN A. e VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises, In: *Strategic Management Journal*, 22, p.237-250, 2001.
- RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34, no. 2, 2003, p. 125-137.
- RUGMAN, A.M.; VERBEKE A. Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach. *British Academy of Management Annual Conference*, 2004.
- SILVA, CS. Política de Desenvolvimento Regional Na União Européia: O Que Podemos Aprender? *Revista Do Bndes*, Rio De Janeiro, V. 7, N. 14, P. 229-252, Dez. 2000
- UHLENBRUCK, K., MEYER, K. E., HITT, M. A. Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives. *Journal of Management Studies*, 40(2): 257- 82. 2003.
- YIN, E.; CHOI, C. The Globalization Myth: The Case of China. *Management International Review*, Special Issue, 44(4), 2004
- WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, v.8, p.93-101, 1987.