

O Modelo Diamante da Competitividade Nacional. A Perspectiva das Subsidiárias de Corporações Multinacionais no Brasil.

Autoria: Moacir de Miranda Oliveira Junior, Felipe Mendes Borini

Resumo

A partir de uma aplicação do Modelo Diamante da competitividade nacional de Porter (1990), este artigo analisa a percepção das subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no país acerca do ambiente competitivo brasileiro. Para isso, foram pesquisadas 114 subsidiárias das 1.000 maiores empresas de capital estrangeiro instaladas no Brasil em termos de faturamento em 2002. Segundo a percepção das subsidiárias, embora o ambiente competitivo brasileiro expresse um enorme potencial a ser desenvolvido ele não favorece a criação e desenvolvimento de inovações e vantagens competitivas, quando comparado com outros locais de atuação das multinacionais. Da mesma forma, o ambiente competitivo favorece de forma muito tímida a inserção das subsidiárias na formação e participação em redes de negócios. Por fim, na percepção das subsidiárias, o governo brasileiro não é pró-ativo no apoio aos investimentos e crescimento industrial estrangeiro e credita pouco respeito e reconhecimento ao papel das subsidiárias na economia nacional. Há desafios relevantes que dependem de iniciativas governamentais e das empresas de capital estrangeiro instaladas no país para serem superados.

Introdução

A década de 90 é marcada pela inserção substancial de investimentos estrangeiros no Brasil. Entre os países chamados em desenvolvimento, o Brasil em termos de absorção de investimentos passou da quinta posição em 1994, para a quarta em 1995 e se estabilizou na segunda posição a partir de 1996, atrás apenas da China (Matesco, Lima e Deane, 2000). Uma combinação de fatores contribuiu para essa posição do Brasil na rota dos investimentos estrangeiros, tais como, a abertura comercial, redução das restrições de atuação setorial, renegociação da dívida externa, queda da inflação, o processo de privatizações e a emergência do Mercosul (Lacerda, 2000).

Das 500 maiores multinacionais do mundo, 405 operam no Brasil. Esse investimento direto estrangeiro tem seus aspectos positivos no aumento da produção, poupança e investimento. Por outro lado, aumenta a vulnerabilidade ao capital externo, principalmente quando não permite o aumento de receitas em moeda forte, obtida principalmente via exportações. No período de 1985 até 1999, a evolução das exportações do Brasil perdeu participação no mercado mundial (de 1,5% para 1%), enquanto outros países considerados em desenvolvimento, como China, México e Coréia do Sul, partindo de um patamar equivalente ao brasileiro na década de 1980, tinham triplicado suas parcelas no mercado de exportações em 1999 (Lacerda, 2000).

Esse cenário levanta a questão sobre a internacionalização da economia brasileira e inserção das corporações multinacionais no Brasil. Os tradicionais motivos para a expansão das multinacionais são as oportunidades de explorar mão de obra e matéria prima barata, assim como o potencial de venda num volumoso mercado local. Esta visão está alinhada com o modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966). Uma vez exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional, essa exporta para outros países suas tecnologias e operações ‘ultrapassadas’ para recomençar todo o ciclo de lucratividade. Nesta

perspectiva as multinacionais vêem os países estrangeiros como locais de exploração e suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. As subsidiárias, que atuam mediante essa visão de negócios, são caracterizadas como implementadoras (Bartlett e Ghoshal, 1992) caracterizadas por processos de inovação como de centro-para-global (Nohria e Ghoshal, 1997). A função das subsidiárias dentro de uma ótica de inovação centro-para-global é implantar as atividades, processos e produtos desenvolvidos pela matriz corporativa, realizando algumas adaptações locais quando necessário.

Entretanto, outro aspecto que surge como um efeito secundário dos tradicionais motivadores da internacionalização e que frequentemente torna-se um fator crítico na estratégia internacional da empresa é a sua ‘competência para explorar e aprender’. Uma empresa em busca de fornecedores de matérias primas ou de oportunidades de mercado ao redor do mundo terá maior probabilidade de tomar conhecimento de novas tecnologias, das necessidades de mercados não atendidas e de fontes de produção de baixo custo. Alinhada com esta perspectiva, cada local onde as subsidiárias estão instaladas, desde que providos de recursos específicos, pode significar uma fonte de inovações e criação de vantagens competitivas para a corporação como um todo (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998). O papel desempenhado pelas subsidiárias neste caso é o de Líder Estratégica (Bartlett e Ghoshal, 1992). A subsidiária é capaz de criar vantagens competitivas aplicáveis em toda corporação multinacional - matriz e subsidiárias – (Rugman e Verbeke, 2001), desenvolvendo processos de inovação caracterizados como local-para-global e global-para-global (Nohria e Ghoshal, 1997). No processo inovação local-para-global a subsidiária desenvolve competências inicialmente voltadas para o mercado local, mas que num segundo momento tem a capacidade de ser usada para a corporação multinacional como um todo. Na inovação global-para-global as subsidiárias, em conjunto com a matriz corporativa e outras unidades da rede, trabalham na construção de vantagens competitivas da corporação multinacional. No caso, o processo de inovação é integrado e de escala global.

A literatura apresenta três perspectivas que tentam explicar porque as subsidiárias podem desempenhar estes diferentes papéis (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998). A primeira é o determinismo ambiental. A empresa multinacional opera em diferentes ambientes e, conforme as características do ambiente local, a subsidiária desempenha diferentes estratégias (Bartlett e Ghoshal, 1992). Onde mais elevado for o dinamismo da competição local, dos compradores e fornecedores maior a probabilidade da subsidiária desempenhar um papel de importância estratégica (Porter, 1990). A segunda perspectiva considera que a definição do papel da subsidiária é de responsabilidade da matriz. As determinações estratégicas da matriz em termos de estrutura, controle, comunicação e autonomia definem a importância da subsidiária (Bartlett e Ghoshal, 1992; Roth e Morrisson, 1992). Por fim, a terceira visão propõe que o papel da subsidiária é determinado por ela própria. Em relação à matriz corporativa, a subsidiária tem mais capacidade de entender a complexidade e oportunidades do local de atuação. Os recursos e capacidades da subsidiária, as aspirações dos seus executivos e a iniciativa dos empregados determinam o papel da subsidiária (Roth e Morrisson, 1992). Para tanto, a subsidiária precisa enfrentar as diversas barreiras que impedem sua autonomia (Birkinshaw e Fry, 1998).

O foco deste artigo é na perspectiva do determinismo ambiental e seus reflexos no papel das subsidiárias. A economia brasileira apresenta-se propícia para a entrada de investimento estrangeiro, o qual passou por um substancial crescimento na última década. Entretanto, é necessário que este investimento direto externo, representado pela atuação das corporações multinacionais, seja justificado pela instalação de subsidiárias que desempenhem um papel de

importância estratégica. Somente estas subsidiárias, capazes de agregar valor e volume às exportações nacionais, são capazes de contribuir para o desenvolvimento da economia brasileira.

Assim, o artigo investiga se o dinamismo da rivalidade dos concorrentes, a competitividade dos fornecedores e compradores e toda a rede de agentes externos, incluindo o governo nacional, são propícios para o desenvolvimento de subsidiárias de maior importância estratégica dentro da corporação multinacional.

1. Referencial Teórico

Nesta seção é aprofundado o referencial teórico que sustenta esta pesquisa.

1.1 O Diamante das Vantagens Competitivas Nacionais e o Papel das Subsidiárias

A existência de exportações substanciais e sustentadas para uma vasta gama de países e investimentos externos significativos com base em ativos gerados internamente são indicadores da vantagem competitiva de uma nação. O comércio internacional e investimentos externos permitem que os países se favoreçam de exportações, naqueles setores em que suas empresas são mais produtivas, e de importações, onde a indústria é mais fraca. Entretanto, se submetendo aos padrões internacionais o país pode ficar ameaçado, caso sua produtividade não seja mais elevada que a dos rivais externos. Portanto é a produtividade que explica a competitividade da economia em nível nacional (Porter, 1990).

A teoria clássica explica o êxito dos países com base nos fatores de produção como terra e mão de obra. Os países obtêm vantagem comparativa nos setores que usam de forma intensa os recursos que possuem em abundância. Entretanto, uma nova teoria da competitividade nacional deve ser baseada tanto no comércio internacional como nos investimentos estrangeiros. Esta teoria precisa explicar por que determinado país reúne condições domésticas que garantem uma competitividade não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação. A inovação é que permite às empresas desenvolverem vantagens competitivas. Uma vez conquistada, a vantagem competitiva só pode ser sustentada através da constante renovação (Porter, 1990). Entretanto, por que certas empresas localizadas em determinados países são mais propensas a criar inovações consistentes, melhorar constantemente as inovações e superar as barreiras da mudança?

A resposta é que determinados países reúnem atributos que, isolados e sistematicamente, permitem a construção da vantagem nacional sustentada. Esses atributos são em número de quatro: condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Esses atributos constituem as quatro arestas do que Porter (1990) chama de ‘diamante’ da vantagem nacional.

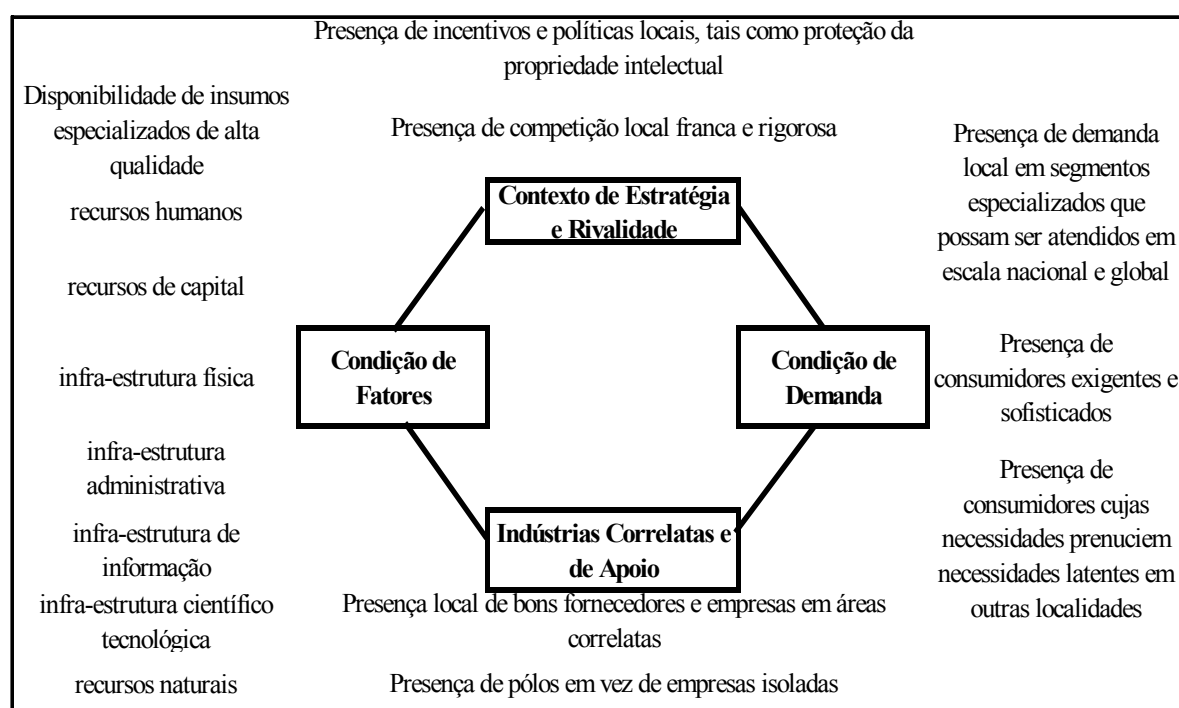
O primeiro atributo do diamante se refere às condições dos fatores, ou seja, à posição do país quanto aos fatores de produção, como mão de obra qualificada e infra-estrutura. Os fatores básicos como mão de obra e matéria prima, não são os mais importantes. São relevantes aqueles fatores que envolvem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

O segundo atributo é a condição da demanda. A composição, intensidade e natureza da demanda doméstica permitem que as empresas percebam com antecedência as necessidades dos compradores. Isto dinamiza e acelera as atividades de inovação ganhando a vantagem contra a rivalidade dos concorrentes.

O terceiro atributo é a presença de setores correlatos e de apoio no país. Fornecedores melhores qualificados e inseridos dentro de uma competição internacional fornecem insumos com menores custos, maior rapidez e de forma preferencial. Assim como a proximidade entre fornecedores e usuários finais permite uma comunicação mais eficaz, maior troca de informações e um constante intercâmbio de idéias e inovações.

Por fim, o último atributo é a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. A competitividade do setor específico de um país decorre das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais adotados. Assim como é dependente dos objetivos das empresas, da qualidade e comprometimento da força de trabalho e da presença de rivais poderosos. Importante ressaltar a rivalidade doméstica, que permite a competição das empresas por melhores custos, maior qualidade e conseqüentemente a criação de novos produtos e processos. A rivalidade anula as vantagens tradicionais da localização de um determinado país e impulsiona a criação de vantagens sustentáveis.

Figura 1. O Diamante da Vantagem Nacional



Fonte adaptada: Porter, M. E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.

Embora as arestas do diamante sejam determinadas pelos quatros atributos, cada aresta depende do estado das demais para a construção de um diamante sólido. Exemplo, a rivalidade estimula a criação de mão de obra especializada e um maior nível de investimentos sustentáveis (fatores especializados), assim como proporciona o desenvolvimento dos fornecedores e serviços de assistência à empresa (serviços correlatos e de apoio), além de incrementar o nível de sofisticação da demanda nacional acostumada com os melhores padrões e constantes inovações (Porter, 1990).

Um ambiente competitivo nacional reunindo os atributos do diamante da vantagem das nações propicia as condições essenciais para a inovação. A inovação constitui a base da construção da vantagem competitiva. Quando analisada a relação das subsidiárias de multinacionais e sua presença dentro dos ambientes nacionais, a lógica da participação deve ser orientada para o fato de, uma vez podendo fazer parte do ambiente, as subsidiárias podem ganhar acesso às idéias de inovação, talentos e conhecimentos específicos (Bartlett e Ghoshal, 1992 e Porter, 1990). A corporação multinacional com suas subsidiárias instaladas em outros países tem a capacidade de ter acesso às fontes de vantagens de outros diamantes nacionais. Estas fontes de inovação podem ser copiadas e levadas para o desenvolvimento na matriz organizacional. Num nível mais elevado, a participação no estrangeiro pode significar a transferência das atividades da matriz para o país da subsidiária. No caso, teríamos subsidiárias caracterizadas por serem Subsidiárias Responsáveis por Produtos Mundiais, Líderes Estratégicas, ou até mesmo, Centros de Excelência capazes de auferir ao máximo das vantagens do ambiente nacional (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002; Birkinshaw e Fry, 1998; Nohria e Ghoshal, 1997).

As subsidiárias com maior importância estratégica dentro da multinacional tem suas inovações muito mais a atreladas a fatores de inovação provenientes do país estrangeiro, que da matriz. São subsidiárias mais autônomas e com maior nível de recursos e capacidades especializadas. Isso permite que seus cientistas e engenheiros desenvolvam iniciativas próprias, de acordo com suas capacidades de educação, treinamento, experiência e compartilhamento de conhecimento com os atores da rede externa local (Frost, 2001; Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002). Isso pressupõe que os fatores externos desempenhem importante papel para o desenvolvimento das subsidiárias com importância estratégica.

Logo, a perspectiva do determinismo ambiental (Ghoshal e Nohria, 1989; Bartlett e Ghoshal, 1992; Porter, 1990) ganha relevância para entender o papel das subsidiárias. Ressalta a importância dos fatores externos e das instituições para a criação de conhecimento e o desenvolvimento de inovações fora do país de origem da multinacional (Frost, 2001). Além de demonstrar que os fatores de inovação estão presentes não somente dentro das fronteiras internas da empresa, mas também entre as firmas, universidades, centros de pesquisa, consumidores e fornecedores (Powell et. al., 1996; Birkinshaw e Fry, 1998).

Desse modo, torna-se relevante saber como as arestas do diamante nacional influenciam a atividade das subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil. A questão que se coloca é se os atributos do ambiente competitivo brasileiro, ou seja, as condições da demanda, a qualidade dos fornecedores, a sofisticação dos consumidores e a rivalidade entre os concorrentes, são propícias para o desenvolvimento de subsidiárias criadoras de vantagens competitivas globais?

1.2 A Atuação do Governo e o Papel das Subsidiárias

O desenvolvimento dos recursos competitivos do país não deve ser uma tarefa do governo nem deve ser deixado a cargo do livre mercado. (Porter, 1986). O governo deve possuir apenas uma atuação parcial na direção da construção de condições favoráveis para os pontos do diamante. O governo tem o poder de incentivar ou impedir o desenvolvimento competitivo da empresa, entretanto não é capaz de criar setores competitivos, tarefa exclusiva das empresas (Porter, 1990). Por exemplo, um cluster, concentrações geográficas de corporações e instituições interconectadas que fazem parte de um setor específico, somente se expande

quando existe participação conjunta do governo e das instituições públicas e privadas (Porter, 1998).

O governo, em conjunto com o setor privado, deve atuar apoiando, construindo e desenvolvendo os clusters, os setores e todas as condições ambientais já existentes ou emergentes. O governo não deve escolher apoiar um ou outro setor porque oferece capacidade produtiva e retornos superiores. O apoio deve ser incondicional para todos setores porque a produtividade de um afeta o desempenho de outros setores (Porter, 1998). “Os governos devem observar alguns princípios básicos e elementares, de modo a adotar um papel apropriado no reforço da competitividade nacional: encorajar a mudança, promover a rivalidade doméstica, estimular a inovação” (Porter, 1990).

O governo tem a função de focar na criação de fatores especializados apoiando mecanismos de aprendizado especializado, iniciativas do setor privado e atividades de universidades integradas a certos setores. Deve apoiar a superação dos obstáculos e não atuar na regulamentação das exportações e importações. Por outro lado, deve evitar a intervenção no mercado monetário resistindo às baixas artificiais da moeda. Evitar a ingerência na comercialização, por exemplo, ao se deparar com barreiras comerciais (Porter, 1990).

A atuação do governo na construção do ambiente externo levanta novas questões. Como as subsidiárias no país enxergam o papel do governo brasileiro? Segundo as subsidiárias, qual a importância do papel do governo brasileiro para o investimento e crescimento industrial estrangeiro?

1.3 A Influência da Rede Externa de Negócios e o Papel da Subsidiária.

A abordagem de rede envolve um grupo de empresas relacionadas que trabalham para o bem comum de todas. O objetivo da estratégia de rede é melhorar o desempenho de uma rede de empresas. A abordagem de rede externa compreende a perspectiva interorganizacional, na qual a maior parte da literatura tem focado (Best, 1990; Nohria e Eccles, 1992).

A estrutura em rede constitui um caminho para as empresas entrarem em alianças estratégicas e outras formas de parceria e assim obter acesso a novo conhecimento e outros recursos. É uma alternativa importante para a rígida hierarquia das formas funcionais e multidivisionais. Trata-se de um modelo organizacional que permite à empresa desenvolver capacidades e expertise distribuídas através de ricos fluxos de informação e (Hitt, Ireland e Hoskisson, 1999).

Assim, a rede de externa da qual faz parte uma subsidiária pode influenciar na construção de vantagens competitivas de uma subsidiária de duas maneiras. Primeiro, pode ser assumido que a subsidiária tendo acesso aos recursos da rede terá um impacto na competitividade em seu mercado. Segundo, sendo possível a transferência dessas capacidades para outras unidades da rede interna da multinacional, o acesso à rede externa acaba por representar uma fonte de competência para toda a multinacional (Andersson, Forsgren e Holm, 2002).

A existência de uma relação entre as subsidiárias com consumidores e fornecedores implica que as subsidiárias estão ligadas aos agentes externos através das vendas e compras de produtos e serviços. Essa relação pode ser uma relação simples: baseada em preços. Porém a relação também pode ser caracterizada por uma ligação forte entre a subsidiária e os compradores ou fornecedores. Um relacionamento caracterizado por laços fortes entre os

atores é consequência de um longo período de transações comerciais onde cada um conhece o que o outro deseja e ambos adaptam seus negócios e trocam constantemente informações de mercado. Esta relação é chamada de relacionamento de negócios. Quanto maior o grau de relacionamento de negócios, maior é o relacionamento técnico, que pode ser definido pela interdependência entre a subsidiária e seus fornecedores e compradores na criação e desenvolvimento de produtos e processos de produção. Isso significa a intensa participação dos elementos da rede, uma vez que exige uma intensa troca de informações e adaptações de ambos os lados para os processos de inovação (Andersson, Forsgren e Holm, 2002).

Logo, é oportuno saber se o ambiente brasileiro é propício para as subsidiárias participarem de redes externas e, conseqüentemente, usufruírem as oportunidades geradas por essas relações. A pergunta que se coloca é: se as subsidiárias apresentam forte relacionamento com seus parceiros externos?

1.4 Respeito e Reconhecimento das Subsidiárias Perante os Atores Externos

Ao tratar da inserção das subsidiárias no ambiente competitivo é importante considerar o grau de respeito e reconhecimento da atuação dessas empresas no país estrangeiro. Na maioria dos casos, as subsidiárias podem ganhar status de ‘um ser estrangeiro’, o que pode implicar em dificuldades para uma participação junto aos atores externos e nas redes de negócios de seu ambiente. Entretanto, quanto maior o volume de inovações da subsidiária, maior a probabilidade de ganhar respeito e reconhecimento de seus parceiros externos e participar da rede de conhecimentos locais (Frost, 2001). Portanto, as subsidiárias que desempenham um papel de inovação têm maior probabilidade de participar da rede local e gerar vantagens competitivas baseadas nos países estrangeiros.

As subsidiárias que participam e contribuem com inovações e constroem relações junto às instituições locais são caracterizadas simbolicamente como corporações de maior respeitabilidade no país e aceitas como participantes da comunidade técnico-científica do país estrangeiro. Tais subsidiárias têm grande probabilidade de exportar as inovações desenvolvidas em seus locais para a matriz da corporação multinacional (Frost, 2001).

A inovação é um critério que garante a respeitabilidade das subsidiárias estrangeiras. Entretanto, o mesmo não pode ser dito a respeito da antiguidade de atuação da multinacional num país. Não é suportada a hipótese de que quanto mais antiga uma subsidiária, maior a probabilidade de desenvolver inovações com base no país estrangeiro (Frost, 2001). Embora antiga, a subsidiária pode nunca ter orientado seus investimentos tecnológicos para o desenvolvimento de inovações no país estrangeiro, até mesmo por que pode se apresentar atrelada ao padrão de desenvolvimento baseado no ciclo de vida do produto decorrente do padrão gerencial de sua época de internacionalização (Vernon, 1966).

A última década apresentou vultoso crescimento de investimentos estrangeiros em função da liberalização de vários setores e dos movimentos de privatização. Torna relevante entender o grau de respeito e reconhecimento das subsidiárias de corporações multinacionais no Brasil. Na visão das subsidiárias instaladas no país, qual sua importância para os negócios nacionais? As subsidiárias recebem por parte do governo nacional o respeito e reconhecimento esperado?

2. Metodologia da Pesquisa

Nesta seção são apresentados os pressupostos e as ferramentas metodológicas da pesquisa.

2.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa explora o papel das subsidiárias de corporações multinacionais em seus processos de inovação e formulação de estratégias, com um foco na influência do ambiente externo no papel das subsidiárias. O intuito é responder as questões levantadas partindo de uma investigação representativa das subsidiárias brasileiras de corporações multinacionais. Para tanto se optou por realizar um survey, o que configura uma pesquisa quantitativa descritiva (Creswell, 1994). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura saber com a precisão possível qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros (Cervo e Bervian, 2002). Este tipo de pesquisa analisa um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo. Enfim, a pesquisa descritiva permite estudar detalhadamente uma determinada situação-problema ou fato, elencar e relacionar as variáveis, sem, no entanto, manipular as variáveis ou emitir juízos de valor (Vianna, 2001).

A literatura referente aos negócios internacionais apresenta vários estudos sobre os papéis das subsidiárias e estudos a respeito das características dos setores, ambiente competitivo, clusters e redes externas. (Andersson, Forsgren e Holm, 2002; Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002; Frost, 2001; Birkinshaw e Hood, 2000; Kim 1997; Powell et. al., 1996; Sharma 1992; Bartlett e Ghoshal, 1992; Porter, 1990). Porém, a maioria dos estudos trata de subsidiárias localizadas nos países considerados desenvolvidos. Há uma carência de estudos desse tipo em relação aos países emergentes e/ou periféricos. Assim, a opção da abordagem metodológica de pesquisa descritiva decorre da necessidade de se obter conhecimentos a respeito de características das subsidiárias nos países emergentes, em particular no Brasil. Pretende com os resultados obter características das subsidiárias, que permitam entender sua atuação no país.

2.2 Seleção da amostra

Para a seleção da amostra, optou-se em fazer uma escolha pelo porte das empresas, utilizando para isso o universo das 1.000 maiores empresas multinacionais que atuam no Brasil. Trata-se de uma amostra não-probabilística por conveniência, sendo os sujeitos escolhidos por facilidade de acesso. O universo das 1.000 maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil, em termos de faturamento foi obtido pela compra de um *mailing* do ano de 2002 do Jornal Gazeta Mercantil.

A amostra não-probabilística por conveniência: ou intencional (Marconi e Lakatos, 1986). não pode ser utilizada para determinadas generalizações, uma vez que foi dada preferência de escolha a um grupo que o pesquisador julga importante dentro do contexto a ser estudado (Freitas et. al., 2000), no caso as maiores multinacionais instaladas no Brasil.

2.3 Coleta de dados

O dados do estudo em questão foram coletados por meio de questionários enviados para o principal executivo (presidente ou CEO) das 1.000 maiores empresas multinacionais que atuam no país. Sabe-se da dificuldade de acesso a esses gestores, principalmente devido à sua posição estratégica na organização, mas este foi o caminho trilhado para a obtenção dos resultados desta pesquisa. O caderno de questões juntamente com um envelope carta-resposta foram enviados pelo correio para as empresas no final de novembro de 2002.

Depois da postagem, foram realizadas ligações de *follow-up* para as empresas pesquisadas enfatizando a importância da participação e do preenchimento do caderno de questões. Os telefonemas foram realizados durante três semanas. Algumas empresas preferiram que a pesquisa fosse realizada eletronicamente. Então, para algumas empresas foi enviada também a pesquisa via correio eletrônico.

Embora tenhamos enviado 1.000 questionários para as subsidiárias, após o contato telefônico verificamos que o *mailing* continha muitos endereços repetidos, que na verdade representavam apenas uma subsidiária. Como resultado, o número de subsidiárias de nosso universo de pesquisa foi reduzido para 890. Um número de 37 questionários não atingiu o destinatário, devido a problemas com o endereço ou mudança de localidade das subsidiárias, resultando no número final de 853 subsidiárias.

O prazo de resposta dado às subsidiárias foi de 60 dias. A porcentagem de respostas foi de aproximadamente 14%, 118 questionários, entretanto para os fins dessa pesquisa foi utilizada uma amostra de 114 subsidiárias de multinacionais.

2.4 Construção das variáveis.

Para a pesquisa foram utilizadas questões fechadas. Foram utilizadas perguntas estruturadas escalonadas. "Perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato de resposta. "Uma pergunta estruturada pode ser de múltipla escolha, dicotômica ou escalonada" (Malhotra, 2002:282). O tipo de escala utilizada foi uma escala de Likert de 1 a 7 pontos, variando de discordo fortemente até concordo fortemente.

As questões levantadas no decorrer do referencial teórico serviram de base para a construção das variáveis formuladas e posteriormente tratadas no software SPSS versão 8.0.

Foram elaboradas quatro variáveis procurando verificar os atributos do ambiente competitivo brasileiro, do qual as subsidiárias fazem parte. As variáveis, dentro de uma escala de 1 a 7 pontos, pediam para que as subsidiárias expressassem a discordância ou concordância com as seguintes afirmações a respeito do ambiente competitivo no Brasil em relação ao ambiente de negócios em outras subsidiárias da corporação: a) os consumidores possuem padrões elevados de exigência; b) as capacidades e qualidades dos fornecedores são muito altas; c) a competição no país é extremamente intensa; d) a demanda de mercado está crescendo de forma intensa para seus negócios.

Quanto a relação entre o papel do governo e a atuação estratégica das subsidiárias foi verificada através de uma variável, também relacionada numa escala de 1 a 7 pontos, pedindo a concordância ou discordância das subsidiárias em relação a afirmação quanto ao governo ser altamente pró-ativo para apoiar investimentos e o crescimento industrial, quando comparado a outros governos.

A participação das subsidiárias na formação de redes de negócios com agentes externos foi verificada pedindo para que as subsidiárias respondessem, numa escala de 1 a 7 pontos, a discordância ou concordância de que o relacionamento entre compradores e fornecedores era muito mais forte no ambiente nacional em relação a outros ambientes das subsidiárias das corporações multinacionais.

Por fim para verificar o respeito e reconhecimento da atuação das subsidiárias no país, foi requisitado, que as subsidiárias respondessem duas variáveis, numa escala de 1 a 7 pontos de discordo fortemente a concordo fortemente: a) se a importância da subsidiária na comunidade de negócios nacional é alta; b) o quanto o governo brasileiro considerava a subsidiária como um importante contribuidor para a economia local.

3. Resultados e Análises

Nesta seção serão apresentados os principais resultados da pesquisa.

3.1 A Influência do Ambiente Competitivo e o Papel das Subsidiárias

De um modo geral, a análise dos dados demonstra que as subsidiárias entendem que o ambiente competitivo brasileiro reúne as condições satisfatórias quantos aos atributos da vantagem nacional, mas nada que diferencie dos demais ambientes competitivos em que a multinacional atua. Logo em virtude do potencial não realizado do ambiente competitivo brasileiro, este não pode ser considerado o mais propício para o desenvolvimento de vantagens competitivas nacionais. A criação de inovações e vantagens competitivas depende de que as arestas do diamante nacional sejam não só de boas condições, mas também diferenciais em relação a outros diamantes nacionais.

Tabela 1. O Ambiente Competitivo Brasileiro

		A competição no país é intensa	Os fornecedores possuem alto nível de qualidade	O crescimento da demanda é alto	Os consumidores locais possuem elevados padrões de exigência
N	Valid	114	114	114	114
	Missing	0	0	0	0
Mean		5,55	4,48	3,93	4,89
Std. Error of Mean		0,14	0,14	0,16	0,14
Median		6,00	5,00	4,00	5,00
Mode		7,00	4,00	4,00	6,00
Std. Deviation		1,49	1,45	1,68	1,50
Skewness		-1,157	-0,291	-0,128	-0,360
Std. Error of Skewness		0,226	0,226	0,226	0,226
Kurtosis		0,841	-0,574	-0,851	-0,676
Std. Error of Kurtosis		0,449	0,449	0,449	0,449

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fonte: Os autores

A tabela 1 mostra uma análise geral das variáveis estudadas referente a análise dos pontos do diamante de Porter (1990). Exceto em relação à intensidade da competição no país as distribuições apresentam-se simétricas e ($|Skewness / Std. Error of Skewness| < 2$) e mesocúrticas ($|Kurtosis/Std Error of Kurtosis| < 2$).

Em relação à rivalidade das empresas no contexto competitivo brasileiro, a variável que analisa a intensidade da competição no país é assimétrica negativa em razão da maior

concentração das respostas no extremo referente a aceitação da variável. Isso demonstra que as subsidiárias concordam com a intensidade da competição do ambiente competitivo brasileiro. Das subsidiárias cerca de 80% concordam com a alta intensidade da competição no país, sendo desses a maioria (moda 7) concorda fortemente.

Por outro lado, quanto aos setores correlatos e de apoio, embora as subsidiárias concordem que este fator é propício para o desenvolvimento de vantagens competitivas; a concordância em relação a variável estudada é relativamente fraca (mediana 5). Pouco mais que a metade, 51%, das subsidiárias considera que as capacidades e qualidades dos fornecedores são muito altas. Cerca de 25% das subsidiárias (moda 4) acham que os fornecedores não se diferenciam dos demais ambientes das subsidiárias nacionais.

Ao analisar as condições da demanda, observa-se que a demanda de mercado para as subsidiárias não apresenta um crescimento intenso (mediana 4). Somente 40% das subsidiárias concordam com um crescimento intenso da demanda. Por outro lado 38% discordam do crescimento intenso da demanda, sendo que 22% (moda 4) acham que a demanda não se diferencia da observada em outros países como fator atrativo para expansão dos investimentos no país ou fomentador do crescimento da importância estratégica da subsidiária.

Entretanto ainda analisando a demanda observa-se que cerca de 61% das subsidiárias concordam com o elevado padrão de exigência dos consumidores. A maioria dos respondentes concorda (moda 6) com o elevado padrão dos consumidores conforme a simetria negativa da curva (-0,360/0,226).

Desse modo, embora os fatores em sua maioria sejam favoráveis para a construção de vantagens competitivas, os fatores não são muito significativos - exceto a rivalidade das empresas - a ponto de se diferenciar de outros países de atuação da corporação multinacional. Assim, por um lado, a intensidade competição na economia brasileira favorece o desenvolvimento de empresas com os melhores padrões de eficiência e eficácia e fomentadora de inovações. De outro lado, existe um aspecto preocupante. Os resultados apontam para o fato que um dos lados do diamante, concernente às condições da demanda, apresenta potencial para ser explorado, mas está estagnado. Os consumidores têm padrões de exigência elevados, mas as condições sócio-econômicas não favorecem um crescimento da demanda intenso como o necessário para o desenvolvimento de vantagens nacionais.

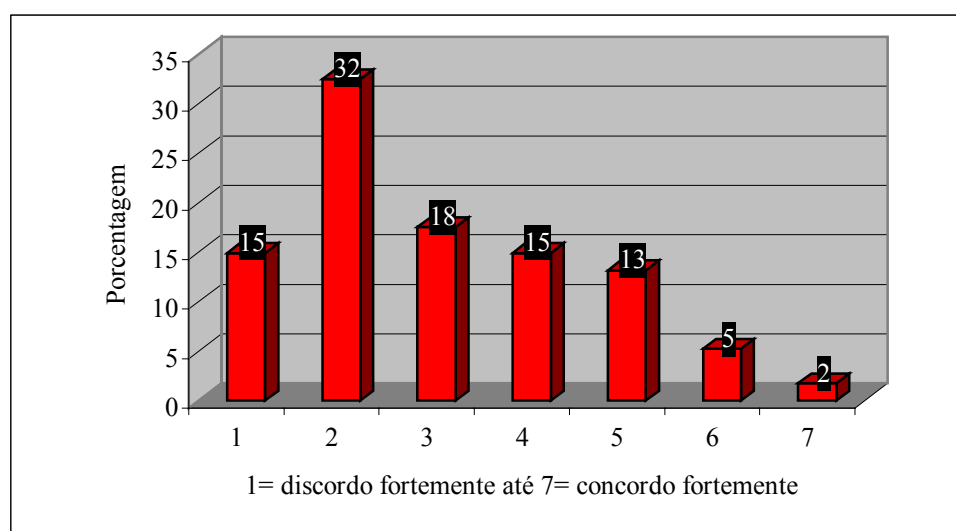
3.2 O Papel do Governo e as Subsidiárias

Conforme analisado, o papel do governo exerce importância no desenvolvimento das condições no diamante de Porter (1990), como por exemplo, nas condições dos fatores de produção. Entretanto a análise dos resultados demonstra um papel pouco relevante do governo brasileiro, conforme pode ser observado no gráfico 1. Cerca de 80% das subsidiárias consideram que o governo brasileiro não é pró-ativo para o investimento e crescimento industrial. Das subsidiárias pesquisadas 65% discordam do apoio do governo para os investimentos estrangeiros e seu crescimento. Outros 15% ainda que não discordem acham que o papel do governo não se diferencia dos demais países para atrair e impulsionar o desenvolvimento das multinacionais.

As razões para a falta de pró-atividade do governo decorrem de inúmeras variáveis macro-econômicas. Pode ser ressaltada a insuficiência dos recursos do Estado. Ainda a falta de

diretrizes para políticas de desenvolvimento industrial abandonada na década de 1990. Mesmo ainda, em razão da adoção de uma política governamental, que embora articule uma economia de atração de investimentos, prefere deixar as condições dos fatores de produção nas mãos do mercado.

Gráfico 1. Governo Brasileiro e o Apoio em Investimentos e Crescimento Industrial



Fonte: os autores

Enfim, o resultado é a criação de um ambiente pouco propício para a sobrevivência sustentável dos investimentos diretos estrangeiros, que ocorreram em grande volume principalmente na última década. Quando comparado com outras nações, é restrito o incentivo do governo nacional na construção de um ambiente competitivo que proporcione a criação de valor por parte das subsidiárias. Isso como decorrência pode impulsionar uma forte saída de investimentos diretos num futuro próximo onerando as contas da economia nacional de forma mais drástica que a volatilidade do capital de curto prazo presenciada na economia nacional, principalmente nos momentos de crise dos mercados mundiais.

3.3 A Participação das Subsidiárias nas Redes de Negócios do País

A participação das subsidiárias de multinacionais nas redes externas garante melhores condições para a criação de inovação e vantagens competitivas. A formação de redes por parte das subsidiárias estrangeiras embora fomentada na indústria nacional, não atinge destaque em comparação a outros ambientes de operação da multinacional.

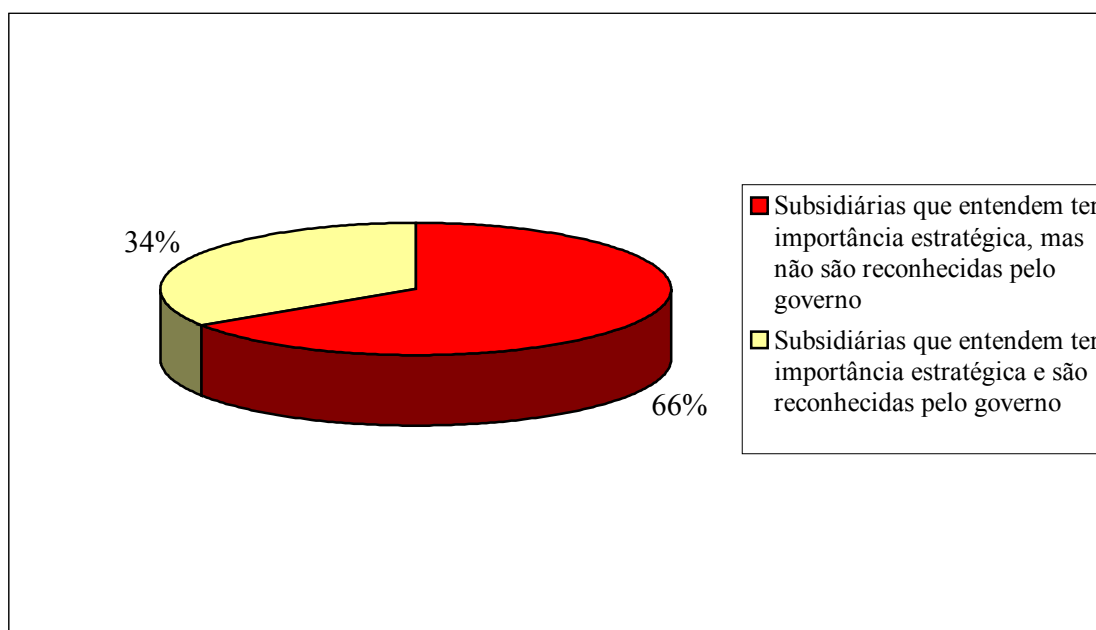
As subsidiárias apresentam uma concordância fraca em relação a um elevado grau de relacionamento entre compradores e fornecedores, condição necessária para a construção de redes de negócios. Pouco mais que a metade das subsidiárias (53%) concorda com o forte grau de relacionamento. Para 25% das subsidiárias as condições são idênticas a de outros países onde a multinacional atua. Nota-se que o relacionamento entre as subsidiárias e agentes externos apresenta um nível aceitável por parte das multinacionais, mas que não se diferencia nem para melhor nem para pior a ponto da multinacional investir na formação de alianças competitivas inovadoras ou no desenvolvimento de clusters regionais.

3.4 Respeito e Reconhecimento das Subsidiárias

A análise quanto às variáveis que garantem o respeito e reconhecimento das subsidiárias brasileiras em relação aos agentes externos demonstra que estas empresas consideram que são dignas de reconhecimento dentro dos negócios nacionais. Entretanto, as subsidiárias consideram que o Estado não atribui a relativa importância estratégica merecida por elas.

Quase 59% das subsidiárias consideram que desempenham um papel importante nos negócios nacionais. Por outro lado, cerca 40% das subsidiárias discorda da afirmação de que o governo as considera empresas de importância estratégica para a economia nacional. O gráfico 2 ainda demonstra que apenas 34% das subsidiárias consideram que desempenham um papel importante nos negócios nacionais e, ao mesmo tempo, recebe do governo o reconhecimento de sua importância estratégica. Muitas subsidiárias entendem que não recebem o reconhecimento de sua importância estratégica por parte do governo. Essa situação é desfavorável, pois o bom estabelecimento de relacionamentos e reconhecimento por parte do governo pode resultar em benefícios tangíveis que permitem um maior engajamento das subsidiárias na economia nacional e melhor aproveitamento de seus recursos (Arnold e Quelch, 1998).

Gráfico 2. Respeito e Reconhecimento das Subsidiárias



Fonte: Os autores

Entretanto, talvez as subsidiárias tenham uma visão distorcida de sua atuação. Estas empresas consideram que desempenham um papel importante para economia nacional. Porém o fato do governo atribuir pouca importância às subsidiárias, talvez seja uma resposta ao pouco empenho das subsidiárias para a dinamização da economia. Investigações futuras a respeito das atividades inovadoras e de responsabilidade internacional das subsidiárias podem permitir maiores aprofundamentos acerca dessa questão.

Considerações Finais

A análise quantitativa dos dados referentes aos fatores do ambiente competitivo brasileiro, segundo a percepção das maiores empresas de capital estrangeiro instaladas no país, apresentaram uma distribuição de dados simétrica e mesocúrtica, significando que há um relativo equilíbrio entre percepções favoráveis e desfavoráveis quanto aos pontos pesquisados (alto nível dos fornecedores; nível da demanda; padrões de exigência da demanda). A exceção é a intensidade da competição no país que, segundo os respondentes, é elevada e constitui um ponto favorável, segundo as proposições do diamante da vantagem nacional. Estas condições por si só, entretanto, não torna o país um ambiente de negócios inclinado para atividades de inovação e construção de vantagens competitivas sustentadas é aquele que se distingue dos demais ambientes externos por reunir condições e atributos diferenciais e de excelência.

A análise global dos fatores torna-se mais negativa quando se expande a análise dos fatores supra-citados para incluir também o papel do governo, a inserção das subsidiárias nas redes de negócios do país e o respeito e reconhecimento das empresas de capital estrangeiro instaladas no Brasil. Com exceção da inserção das redes de negócios no país, que também não constitui um fator diferenciador positivo (apenas 53% de concordância), o papel do governo é amplamente criticado, tanto no desenvolvimento dos fatores de produção quanto no envolvimento e atração de multinacionais estrategicamente relevantes. Para essas proposições, os resultados obtidos foram majoritariamente negativos.

As condições para a maior produtividade e capacidade de inovação das empresas dependem da excelência, da condição de destaque e atuação integrada de todas as arestas do diamante da vantagem nacional (Porter, 1990). Segundo a percepção das subsidiárias estas condições não são verificadas no ambiente competitivo brasileiro. Embora a aresta do diamante referente à rivalidade dos concorrentes se apresente bastante propícia para o desenvolvimento de um ambiente nacional competitivo, o mesmo não ocorre com as demais arestas. As condições dos fatores de produção e dos serviços correlatos e de apoio do ambiente competitivo brasileiro não se diferenciam dos demais ambientes em que as corporações multinacionais atuam. Em especial a aresta da condição da demanda necessita de uma análise mais acurada. A maioria das subsidiárias discorda do crescimento intenso da demanda nacional. Este fato é preocupante, pois demonstra que as condições gerais macroeconômicas do ambiente brasileiro não são propícias para o desenvolvimento de uma importante aresta do diamante, que deveria ser explorada enfaticamente por duas razões. Primeiro a demanda sempre foi e é um dos principais motivos da entrada e atuação de empresas multinacionais no país (fatores tradicionais). Segundo, a demanda nacional tem potencial para ser desenvolvida no mercado nacional tanto pelo seu volume como pela sua qualidade, já que os consumidores do país apresentam um padrão de exigência alto.

Da mesma forma, existe, ainda que fraca, uma propensão para fomentação de redes de negócios. No entanto, não é o suficiente para que este fator seja considerado uma fonte de vantagem competitiva para as subsidiárias uma vez que não constitui um contexto competitivo que se destaque em relação aos demais países de atuação da multinacional.

Na visão das subsidiárias, o papel do governo fica bem aquém do apropriado para a manutenção do investimento estrangeiro e desenvolvimento do ambiente competitivo. Isso se agrava em razão do pouco reconhecimento em termos de respeito e reconhecimento que as subsidiárias acham que recebem do governo brasileiro. Entretanto uma ressalva precisa ser considerada: o pouco respeito e reconhecimento do governo quanto às subsidiárias pode ser uma contrapartida de uma atuação pouco comprometida dessas empresas na economia nacional, o que precisa ser investigado em outros estudos.

Deve ser considerado que este artigo focou apenas o determinismo ambiental para explicar o papel das subsidiárias. É oportuno lembrar que o papel das subsidiárias depende tanto das determinações estratégicas da matriz, como das iniciativas próprias e conquista de autonomia por parte das subsidiárias. Assim, embora o ambiente externo não seja ainda o mais favorável e expresse um enorme potencial a ser desenvolvido, isso não significa que o Brasil suporte apenas a instalação de subsidiárias pouco inovadoras e apenas voltadas para a simples exploração dos recursos locais. É importante notar que a estratégia e o modo de atuação das subsidiárias é também um dos fatores que contribui para a construção de ambientes competitivo dinâmicos, fomentação de redes de negócios e maior reconhecimento destas empresas perante o país estrangeiro. Assim, futuras pesquisas devem investigar mais profundamente se a estratégia e o modo de atuação das subsidiárias no Brasil está orientado para atividades de inovação e criação de vantagens competitivas.

A falta de uma delimitação dos setores é outra limitação do estudo que pode ser desenvolvida em futuras pesquisas. Talvez possa ser identificado neste tipo de estudo se existem setores cujo ambiente externo seja bastante propício e mesmo permita o desenvolvimento de empresas inovadoras, a formação de clusters e de redes externas, que justifiquem um papel de maior importância estratégica por parte das subsidiárias de corporações multinacionais no Brasil.

Referências Bibliográficas

- 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*, vol 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 e Ghoshal, S. *Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- Birkinshaw, Julian e Hood, Neil. Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. In: *Journal of International Business Studies*. London, vol 34, n.1, p. 141-154, 2000.
- Birkinshaw, Julian e Fry, Nick. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. In: *Sloan Management Review*. Cambridge, vol.39, n.3, p.51-61, spring, 1998.
- Birkinshaw, J., Hood, N., Jonsson, S. Building Firm-Specific Advantages n Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. In: *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998.
- Best, M. *The New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- Cervo, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino. *Metodologia Científica* 5º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Creswell, J.W. *Research Design - Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage, 1994.
- Freitas, H.; Oliveira M.; Saccol, A.Z.; Moscarola, J. O método de pesquisa survey. In: *Revista de Administração*. São Paulo, vol. 35, n.3, 2000.
- Frost, Tony; Birkinshaw, Julian e Ensign, Prescott. Centers of Excellence in Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal*, vol.23, p. 997-1018, 2002.
- Frost, T. The Geografic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. In: *Strategic Management Journal*, vol.22, p. 101-123, 2001.
- Ghoshal, S e Nohria, N. Internal differentiation within multinational corporations. In: *Strategic Management Journal*, vol.10 , n.4, p. 323-337, 1989.

- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. e Hoskisson, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. New York: South-Western College Publishing, 1999.
- Kim, Linsu. *The Dynamics of Korea's Technological Learning*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- 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.
- Malhotra, Naresh K. *Pesquisa de Marketing uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 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.
- Matesco, Virene Roxo; Lima, Maria Fernanda Freire e Deane, Tatiana. Fluxos Mundiais de investimentos e internacionalização da economia brasileira. In: Antonio Correa Lacerda (org). *Desnacionalização: mitos, riscos e desafios*. São Paulo: Contexto, p. 129-141, 2000.
- Nohria, N. e Eccles, R.G. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Nohria, N. e Ghoshal, S. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Porter, Michael E. Clusters and the New Economics of Competition. In: *Havard Business Review*. November-December, p. 77-90, 1998.
- _____. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- _____. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Powell, Walter W.; Kenneth W. Koput; and Laurel Smith-Doerr. "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology." *Administrative Science Quarterly*, vol.41, n. 1, p. 116-45, 1996.
- Roth, K. and Morrisson, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, vol.23, n. 4, p. 715-736, 1992
- Rugman A. e Verbeke, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. In: *Strategic Management Journal*, vol.22, p.237-250, 2001.
- Sharma, D. D. Experiential Network Knowledge in International Consultancy. In Forsgren, M and Johanson, J (Eds.) *Managing Networks in International Business*. Philadelphia: Gordon and Breach, p. 126-137, 1992.
- Vernon, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, p.190-207, 1966.
- Vianna, Ilca Oliveira de Almeida. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: E.P.U., 2001.