

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Rua Quintana, 311  
045669010  
São Paulo - SP  
Fone: 11-5506-5623  
E-mail: fborini@globo.com

Artigo recebido: 16/12/2004  
Aprovado: 29/04/2005

# O CONTEXTO COMPETITIVO NACIONAL E A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DAS SUBSIDIÁRIAS DE CORPORAÇÕES MULTINACIONAIS ESTRANGEIRAS NO BRASIL

## EL CONTEXTO COMPETITIVO NACIONAL Y LA RELEVANCIA ESTRATÉGICA DE LAS SUBSIDIARIAS DE CORPORACIONES ESTRANGERAS EN BRASIL

## NATIONAL COMPETITIVE CONTEXT AND THE STRATEGIC RELEVANCE OF SUBSIDIARIES OF FOREIGN MULTINATIONAL CORPORATIONS IN BRAZIL

*Moacir de Miranda  
Oliveira Jr., Dr.*

PUC/SP  
mdmoj@uol.com.br

*Felipe Mendes Borini, MSc.*

PUC/SP  
fborini@globo.com

*Arnoldo José Hoyos  
Guevara, Dr.*

PUC/SP  
dehoyos@unicamp.br

**Palavras-chave:**  
Contexto competitivo  
nacional;  
Subsidiárias com  
relevância estratégica;  
Corporações  
multinacionais.

**Palabras-clave**  
Contexto competitivo  
nacional;  
Subsidiarias con relevancia  
estratégica;  
Corporaciones  
multinacionais.

**RESUMO:** O propósito deste artigo é analisar a influência das condições do contexto competitivo no desenvolvimento de Subsidiárias com Relevância Estratégica (SRE) no Brasil. Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório com uma amostra de 118 das 1.000 maiores subsidiárias de capital estrangeiro no Brasil. Os resultados mostram que as políticas do governo desempenham um papel central para o desenvolvimento das SREs no país. Além disso, os setores com uma orientação competitiva global, em vez de puramente local, apresentam maior probabilidade de desenvolver SREs. Em oposição à literatura hegemônica, os fatores relacionados ao "diamante" da vantagem competitiva nacional (PORTER, 1990), não mostraram nenhuma correlação significativa com o desenvolvimento de SREs em uma grande economia em desenvolvimento, como a do Brasil.

**RESUMEN:** El presente artículo presenta un análisis del proceso de internacionalización sobre la óptica del diseño y dinámica organizacional. Así, en la literatura existe una evolución clara de aquellas propuestas de tipo funcional hasta aquellas más recientes de tipo red (networks). Con esa intención se establecieron dos dimensiones de análisis: a) Las condicionantes, constituidas por las variables estrategia, ambiente, tecnología y cultura; b) Los componentes, conformados por las variables departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria. Fue realizada una investigación exploratoria de tipo cualitativo, aplicada en un reconocido y exitoso grupo empresarial mexicano: CEMEX (Cementos Mexicanos S.A. de C.V.), el cual actúa en el mercado mundial de cementos, siendo considerado uno de los líderes del mismo. Se comprobó, con la investigación que existe una tendencia positiva en la aceptación y aplicación de esa nueva propuesta, lo que implica una profunda evolución de las características del diseño y dinámica organizacional.

**ABSTRACT:** The main purpose of this exploratory research is analyzing how the conditions presented for the national competitive context influence the development of Subsidiaries with Strategic Relevance (SRS) in Brazil. For strategic relevance is understood to what extent the subsidiary is responsible for activities and competencies that of high increasing value for the corporation, and whether these activities and competencies are used by subsidiaries of the multinational corporation located in other countries. For this, an exploratory research was carried out in a sample of 118 of the 1000 largest foreign subsidiaries in Brazil. The results show that government policies play a central role for the development of SRS in large developing economies. In addition, for globally oriented industries seems to be more feasible having SRS in these economies. In opposition to the hegemonic literature, the factors related to the 'diamond' of national competitive advantage (Porter, 1990), did not show correlation with the development of SRS in a large developing economy like Brazil.

**Key-words:**  
**national**  
Competitive context;  
Subsidiary with relevance strategic;  
Multinational corporations.

## 1 INTRODUÇÃO

O propósito principal deste artigo é, por meio de uma pesquisa exploratória com as mil maiores subsidiárias de capital estrangeiro no Brasil, analisar como as condições do contexto competitivo nacional influenciam o desenvolvimento de Subsidiárias com Relevância Estratégica (SRE) no Brasil. Neste artigo entende-se por relevância estratégica da subsidiária a sua responsabilidade por atividades e competências que agregam valor para a corporação multinacional, ou seja, o quanto a subsidiária cria e tem o mandato sobre competências que são utilizadas por subsidiárias da corporação multinacional. Assim, as SRE's são subsidiárias que criam e agregam valor para a corporação multinacional, incrementando sua competitividade global e tendo suas competências reconhecidas e utilizadas tanto pelas outras subsidiárias da corporação, como pela própria matriz corporativa. O conceito de Subsidiárias com Relevância Estratégica (OLIVEIRA JR, GUEVARA e BORINI, 2004) extrapola o conceito de importância estratégica das subsidiárias, na maioria das vezes associado às subsidiárias com Mandato Mundial e com Responsabilidade Internacional (ver PATERSON E BROCK, 2002). Essas últimas se referem à responsabilidade internacional, que não necessariamente diz sobre a criação de valor, ou seja, a capacidade de criar e transferir iniciativas para outras unidades corporativas, e conseqüentemente não considera o reconhecimento e utilização dessas iniciativas pelas outras unidades corporativas. Assim, uma vez que, Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) mostram que a criação de valor, reconhecimento da matriz e competitividade global são vetores essenciais das subsidiárias criadoras e disseminadoras de iniciativas, na nossa visão as SREs passam a ser um parâmetro mais completo para designar a importância estratégica das subsidiárias.

A última década foi caracterizada por um volume crescente de investimentos diretos estrangeiros (IDE) em países em desenvolvimento e, mais particularmente, no Brasil. 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 (MORAES, 2003). Entre os países chamados em desenvolvimento, o Brasil, em termos de absorção de investimentos diretos estrangeiros, 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 (LACERDA, 2004).

A inserção do investimento direto estrangeiro na última década implica uma crescente “desnacionalização” da economia brasileira. Em 2001 e 2002 as empresas de capital estrangeiro ficaram respectivamente com uma fatia de 46,4% e 43,6% das vendas entre as 500 maiores empresas que atuam no Brasil (REVISTA EXAME, 2003). Trata-se de uma redução da participação das empresas privadas de capital nacional, principalmente das empresas estatais (LACERDA, 2004). Esta situação coloca em discussão questões básicas sobre a economia brasileira, assim como sobre a crescente atuação das corporações multinacionais estrangeiras no país. É relevante entender até que ponto o IDE das multinacionais nas grandes economias em desenvolvimento, como o Brasil, ainda é predominantemente orientado para exploração dos fatores tradicionais de internacionalização, como diminuição dos custos e exploração de mercados ou, por outro lado, o quanto estes investimentos no Brasil são orientados para a exploração de vantagens competitivas mais dinâmicas (tecnologia, know-how sobre mercados, dentre outros) e relacionadas ao contexto competitivo nacional.

A mudança do papel, ou da relevância estratégica das subsidiárias dos países em desenvolvimento é importante tanto para as corporações multinacionais como para o país. Para a corporação, as boas condições de contexto competitivo representam oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e competências em locais diferenciados. A descentralização no desenvolvimento de produto, tecnologias e competências significa uma utilização mais eficiente de distribuição de recursos. Já para as nações, a presença das SREs, representa a evolução das firmas locais e uma inserção mais qualificada na economia global.

A literatura mais recente a respeito da atuação das multinacionais e do papel das subsidiárias apresenta três perspectivas que explicam porque as subsidiárias podem desempenhar 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, maior a probabilidade de a 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 perspectiva 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 criada nas subsidiárias determinam o papel da subsidiária (BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998; BIRKINSHAW e HOOD, 1998; ROTH e MORRISSON, 1992). Para tanto, a subsidiária precisa enfrentar as diversas barreiras que impedem sua liberdade para a criação, implementação e disseminação das iniciativas (BIRKINSHAW e FRY, 1998).

Este artigo baseia-se na perspectiva do determinismo ambiental e sua relação com a relevância estratégica das subsidiárias. O objetivo aqui proposto é analisar qual a influência que exerce o contexto competitivo no desenvolvimento das SRE's. As SRE's se encontram fortemente relacionadas ao conceito de subsidiárias World Product Mandates (D 'CRUZ, 1986; ROTH e MORRISON, 1992), ou de Líder Estratégico (BARTLETT e GHOSHAL, 1992) ou, em resumo, as World Mandate (BIRKINSHAW e MORRISON, 1995). Em tese, o desenvolvimento e a presença das SRE's dependeria de um contexto dinamicamente competitivo, ou seja, que reúna boas condições da rivalidade de competição, intensidade da demanda, boas condições das indústrias correlatas e de apoio, assim como dos fatores de produção, além de um forte apoio do governo nacional e uma forte orientação global.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão é apresentado o referencial teórico que sustenta as premissas da pesquisa. Perpassamos por três fatores relacionados ao ambiente externo, a saber: o modelo da Vantagem Competitiva Nacional, cunhado de Modelo Diamante (PORTER, 1990); o grau de competitividade global enfrentado pelas subsidiárias no país hospedeiro; e as políticas governamentais do país estrangeiro.

### 2.1 A VANTAGEM COMPETITIVA NACIONAL

O papel das subsidiárias estrangeiras, isto é, o exercício e desenvolvimento de atividades e competências corporativas cuja responsabilidade são das subsidiárias, variam de acordo com as contingências do contexto competitivo local (GHOSHAL e NOHRIA, 1989). Quanto mais estratégico o ambiente local, maior a possibilidade da existência de subsidiárias com maior poder dentro da corporação.

A teoria clássica explica o êxito dos países com base nos fatores de produção como terra e mão de obra abundante e barata. Os países obtêm vantagens comparativas quando podem utilizar intensamente os recursos que possuem em abundância. O modelo da vantagem competitiva das nações (PORTER, 1990) busca explicar por que determinado país reúne condições

domésticas que garantem uma competitividade, não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação. Parte da premissa que a inovação é que permite às empresas desenvolverem vantagens competitivas. Uma vez conquistada, a vantagem competitiva só pode ser sustentada por um processo constante de criação de inovações (PORTER, 1990). Entretanto, por que certas empresas localizadas em determinados países são mais propensas a criar inovações, melhorar constantemente as inovações e superar as barreiras de mudança constantes nesses processos?

De acordo com o Porter (1990), para apresentar maior propensão para a inovação, os países devem reunir certas condições básicas no contexto competitivo que, quando integradas, permitem a construção de uma vantagem competitiva sustentável. Essas condições são em número de quatro: condições dos fatores de produção; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Essas condições constituem as quatro arestas que Porter (1990) chama de "diamante" da vantagem nacional e devem ser consideradas como as condições ambientais essenciais para países que querem ser competitivos e inovadores.

Então, quando é realizada uma análise da relação entre as subsidiárias de corporações multinacionais e as condições do contexto competitivo nacional, pressupõe-se que, uma vez fazendo parte do contexto nacional em diferentes países, as subsidiárias podem ter acesso às inovações, talentos e conhecimentos específicos das diferentes localidades (BARTLETT e GHOSHAL, 1992; PORTER, 1990). Assim, se a subsidiária 'compartilha' das condições oferecidas pelos diamantes nacionais, pode desempenhar atividades de maior valor agregado (ex. centros de P&D; papel de matriz regional) nos países em que se encontra instalada (FROST, 2001; FROST, BIRKINSHAW e ENSIGN, 2002).

Em outras palavras, em termos de determinadas competências, a subsidiária adquire responsabilidade e mandato estratégico sobre as demais subsidiárias. Isto significa que aqueles países com um contexto competitivo forte apresentam condições propícias para a instalação e o desenvolvimento das SRE's. De outro lado, subsidiárias com o mesmo nível de recursos e capacidades que qualquer outra SRE, mas localizadas em contextos competitivos com pouca importância estratégica, ou seja, que não reúnam as condições essenciais do diamante nacional, exercerão somente um papel de Contribuidora Local (BARTLETT e GHOSHAL, 1992, BIRKINSHAW e MORRISON, 1995). Logo, as boas condições oferecidas pelo diamante nacional constituem uma condição para o desenvolvimento de SRE.

Dado o tamanho da economia brasileira e os influxos de IDE na última década, o esperado para o desenvolvimento da economia nacional era que a entrada e/ou o desenvolvimento das subsidiárias de capital estrangeiro já instaladas se desse em virtude das boas condições do contexto competitivo brasileiro, o que, como consequência, resultaria no desenvolvimento de SREs. Então:

Hipótese 1: As condições de contexto competitivo brasileiro relativo à intensidade da competição, intensidade da demanda, existência de indústrias correlatas e de apoio e as condições positivas dos fatores de produção são favoráveis para o desenvolvimento de Subsidiárias com Relevância Estratégica (SRE).

## 2.2 O AMBIENTE COMPETITIVO GLOBAL

Em oposição aos modelos de Porter (1986; 1990) e Bartlett e Ghoshal, (1992), as pesquisas realizadas por Birkinshaw (1996) e Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) indicam que quanto menor a competição no ambiente nacional em um determinado setor (monopólios e oligopólios), maior a relevância estratégica das subsidiárias. Esta conclusão é resultado de pesquisas conduzidas com as World Mandates do Canadá (BIRKINSHAW, 1996), Suécia e Escócia (BIRKINSHAW, HOOD e JONSON, 1998).

É importante compreender a natureza destas contradições no modelo da competitividade nacional. Uma das razões das posições antagônicas entre as pesquisas dos autores citados acima e o modelo da vantagem competitiva nacional pode ser o fato que Porter (1990) considera o diamante nacional e as condições do contexto competitivo tendo como referência de análise agrupamentos ou setores econômicos.

Entretanto, mesmo levando-se em conta as considerações, os resultados suportam a proposição de que a competitividade das subsidiárias deve ser considerada num contexto de competitividade global e não só num contexto de competitividade local, como pressupõe o modelo da vantagem competitiva das nações. O caso das World Mandates (BIRKINSHAW, 1996) canadenses exemplificam o fato. Tais subsidiárias são predominantemente exportadoras e não têm sua atuação pautada pelas condições de competição local (BIRKINSHAW, 1996).

Dunning (1993) já mencionava a necessidade de revisar o modelo de Porter (1990) para um contexto global. É fato reconhecido e indiscutível que as corporações multinacionais são a força principal por trás do comércio global e da integração das economias. No mundo globalizado, ao se lidar com o desenvolvimento econômico nacional é necessário pensar além de Estados Nacionais para considerar desenvolvimento econômico em âmbito de maior dimensão, principalmente onde existem as iniciativas dos blocos econômicos, tais como a União Européia, o NAFTA ou o Mercosul. Conseqüentemente, os diamantes de competitividade não deveriam ser mais considerados como diamantes nacionais, mas supranacionais, em termos de blocos econômicos (DUNNING, 1993; DOZ, SANTOS e WILLIANSON, 2001).

Assim, quando se pensa em indústrias globalmente orientadas e menos domésticas, que parece ser um pensamento mais adequado para o desenvolvimento das SRE's, espera-se que as condições determinantes para o desenvolvimento destas subsidiárias passem pela orientação global da

indústria. Entende-se por indústrias de orientação global aquelas onde existem (BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998): 1) competidores mundiais em todos os mercados-chave; 2) competitividade internacional intensa; 3) competidores que comercializam produtos mundialmente padronizados; 4) lançamento de novos produtos simultaneamente; 5) necessidades dos consumidores e fornecedores determinadas por um padrão mundial; 6) atividades de negócios suscetíveis às economias de escala global; 7) produtos e serviços de reconhecimento mundial, 8) tecnologia de produção disponível mundialmente. Então, é de se esperar que:

Hipótese 2: A presença de SRE nas grandes economias em desenvolvimento está associada com as características de indústrias globalmente orientadas.

### 2.3 AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS

A relação entre governo e a corporação multinacional implica momentos de "amor e ódio" (BARTLETT e GHOSHAL, 1998). A relação de amor entre governo e empresas multinacionais pode ser explicada pelos seguintes argumentos. Para as multinacionais, o governo tem o poder de conceder o acesso da multinacional ao mercado e aos recursos do país. Enquanto para o governo, a multinacional representa uma importante fonte de fundos, empregos, tecnologia e capacidades, enfim fatores de suma importância para o desenvolvimento regional e para incrementar a atividade da indústria nacional.

A relação de ódio advém do conflito de interesses. Enquanto os objetivos das multinacionais podem ser traduzidos em termos econômicos, os governos nacionais, além das responsabilidades de natureza econômica, têm que responder pelos interesses sociais, de seguridade, políticos, etc.

A empresa multinacional deseja ter acesso irrestrito aos recursos do país; trabalhar de forma integrada entre as diversas operações, possibilitando transferências e preços intra-firma. Assim como deseja ter amplo controle e coordenação das suas operações a fim de implementar as estratégias traçadas. Muitas vezes, a atuação do governo impede que esses objetivos sejam realizados, por meio da limitação ao acesso dos recursos e do impedimento das transferências entre países. Isso acontece principalmente quando a multinacional contraria os princípios do governo, uma vez que atua de modo pouco comprometido com o desenvolvimento do local onde está instalada. Essa prática é personificada na estratégia de explorar mão de obra e recursos baratos, na transferência de tecnologia ultrapassada e na simples exploração do mercado (VERNON, 1966).

Entretanto para Porter (1986), o desenvolvimento dos recursos competitivos do país não deve ser uma tarefa do governo, nem deve ser deixado a cargo do livre mercado. O governo deve possuir apenas um papel parcial na construção de condições favoráveis para os pontos do diamante. Ele tem o poder de incentivar ou impedir o desenvolvimento competitivo

da empresa, porém não é capaz de criar setores competitivos, tarefa exclusiva das empresas (PORTER, 1990). Por outro lado, Doz (1986) já salientava que, com a globalização dos mercados e com o crescimento das multinacionais, os governos têm se envolvido numa larga base de políticas e ações visando a influenciar as estruturas setoriais e, conseqüentemente, causar impactos nas empresas participantes. A intervenção governamental pode ser forte o bastante para modificar as estratégias de competidores globais, assim como a evolução de determinados setores e a rivalidade entre empresas.

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. Em alguns 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 do país em que está atuando. Parece existir uma correlação entre o volume de inovações da subsidiária e a maior 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 de atuação para a matriz da corporação multinacional ou para outras subsidiárias da corporação (FROST, 2001). No entanto, é essencial a presença da atuação governamental na construção e solidificação de um contexto competitivo forte atrelado ao desenvolvimento industrial. Sem essas condições, também não existe razão para a multinacional incrementar seus investimentos na subsidiária, tanto em termos de volume financeiro, quanto em termos de qualidade tecnológica e responsabilidade estratégica. Se a infra-estrutura, os parceiros externos, enfim todo ambiente competitivo não favorece o desenvolvimento de inovações, não há como as subsidiárias serem impulsionadas para a criação de inovações e competências no país estrangeiro. Portanto:

Hipótese 3: As SREs dos países em desenvolvimento consideram primordial a atuação pró-ativa do governo nacional para a existência de um ambiente competitivo adequado, assim como para o incentivo ao desenvolvimento industrial.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa seção relata a forma da coleta de dados usada para a presente pesquisa, assim como os detalhes das empresas e pessoas pesquisadas. Além disso, apresenta como foram elaboradas as variáveis de pesquisa.



A maior parte das pesquisas relacionadas às estratégias de atuação das multinacionais se concentram em subsidiárias localizadas nos países desenvolvidos. Dessa forma, é cada vez mais importante obter informações sobre as condições de atuação das subsidiárias de multinacionais nos países em desenvolvimento como o Brasil, China, Índia e Rússia, que estão ganhando reconhecimento e relevância no contexto de negócios internacionais.

Para a seleção da amostra, optou-se por fazer uma escolha pelo porte das empresas, utilizando para isso a amostra compreendida pelas mil (1.000) maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil em termos de faturamento. O universo de empresas da pesquisa foi obtido junto ao Jornal Gazeta Mercantil, referente a 2002. Trata-se de uma amostra não-probabilística por conveniência, sendo os sujeitos escolhidos pela representatividade dentro do cenário econômico nacional.

Os dados do estudo em questão foram coletados por meio de questionários enviados para o principal executivo (presidente ou CEO) das mil 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 por se entender que esses são os profissionais mais qualificados para responder às questões propostas.

O caderno de questões, juntamente com um envelope carta-resposta, foi enviado pelo correio para as empresas do universo da pesquisa 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. Num esforço final, quarenta e cinco dias depois de enviados os questionários, estes foram reenviados via correio eletrônico para as empresas que tinham disponibilizado seus e-mails no cadastro adquirido.

Embora tenhamos enviado mil questionários para as subsidiárias, após o contato telefônico verificamos que o mailing continha muitos endereços para uma mesma subsidiária. Dessa forma as subsidiárias alegavam que só responderiam a um questionário já que se tratava de várias unidades com apenas um centro de comando. 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. O número de respondentes total foi de 118 subsidiárias. Isto totaliza uma porcentagem de respostas de aproximadamente 14%.

### 3.1 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra é composta por 55% de empresas do setor industrial, 32% do setor de serviços e o restante pertencente aos setores de agro-negócios e financeiro. As subsidiárias estrangeiras pesquisadas correspondem a 21 países. A maioria das subsidiárias (32%) é de origem americana, 8,5%, de origem italiana e outros 8,5%, de origem alemã. 7,5% são espanholas e 6% são inglesas.

As subsidiárias têm em média 480 empregados, sendo que quase 30% da amostra têm mais de mil empregados. As vendas totais representam uma média de R\$ 864 milhões. Sendo que existe uma variância muito grande desde empresas com faturamento em termos de milhões na casa de um dígito até empresas com faturamentos de 10 bilhões, o que caracteriza uma mediana de R\$ 122 milhões. Empresa com faturamento acima de um bilhão representam 18% da amostra. Em média 19% do faturamento decorrem de vendas para clientes em outros países, sendo que os principais clientes estão localizados no Mercosul e na América Latina como um todo.

Quanto à forma de entrada no país, cerca de 52% preferiu a aquisição, enquanto o restante entrou por meio de operações diretas (greenfield investments). Cerca de 12% das empresas entraram antes de 1950, outros 13%, na década de cinquenta, 5%, em sessenta, 12%, em setenta e 8%, em oitenta. A amostra representa bem a entrada substancial das multinacionais na década 90. Metade das subsidiárias entrou neste período. E se até então o modo de entrada preferido era a operação direta, na última década as aquisições predominaram (68%).

### 3.2 CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para a pesquisa foram utilizadas questões fechadas. Foram utilizadas perguntas estruturadas escalonadas dentro de uma escala de Likert de 1 a 7 pontos, variando de discordo fortemente até concordo fortemente.

Foram elaboradas quatro variáveis (BIRKINSHAW, 1996; BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998) 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) a 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 à competitividade global da indústria, as variáveis (BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998)., dentro de uma escala de 1

a 7 pontos, pediam para que as subsidiárias expressassem a discordância ou concordância com as seguintes afirmações relacionadas ao seu setor de atuação: 1) se as necessidades dos compradores/consumidores são padronizadas mundialmente; 2) se existem competidores em todos os mercados-chave; 3) se a competição doméstica é intensa; 4) se a competição internacional é intensa; 5) se as atividades de negócios são suscetíveis às economias de escala global; 6) se o produto/serviço principal tem reconhecimento mundial; 7) se a tecnologia de produção é padronizada e acessível mundialmente; 8) se os competidores comercializam um produto padronizado mundialmente; 9) se a introdução de novos produtos ocorre simultaneamente nos principais mercados.

Quanto à relação entre o papel do governo e a atuação estratégica das subsidiárias, as variáveis (BIRKINSHAW, 1996) verificaram a afirmação ou não (dentro de uma escala de 1-não concordo a 7- concordo fortemente) quanto: (1) ao governo ser altamente pró-ativo para apoiar investimentos e o crescimento industrial, quando comparado a outros governos; e (2) ao governo brasileiro considerar a subsidiária como um importante ator para o desenvolvimento da economia local.

Quatro variáveis (BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998) foram selecionadas como variáveis dependentes para caracterizar as SREs. Essas variáveis se remetem diretamente ao conceito de SREs que foi apresentado anteriormente. As variáveis são: (1) se a subsidiária contribui para a criação de valor adicionado para a corporação; (2) se a subsidiária é globalmente competitiva em sua área de atividade; (3) se a matriz corporativa considera a subsidiária estrategicamente importante; e (4) uma variável representando a relevância estratégica formada pelas médias das outras três variáveis.

Essas variáveis estão moderadamente correlacionadas ( $0.4 < R^2 < 0.7$ ), e mostram uma consistência interna relativamente forte (alfa entre 0,6 e 0,8) (PESTANA e GAGEIRO, 2000). Esses valores poderiam levantar uma crítica comum que normalmente se faz nos modelos de regressão multivariada, no sentido que multicolineariedade invalida relativamente o valor do  $R_{sq}$  da regressão múltipla. Entretanto, como utilizamos nos resultados a regressão stepwise que seleciona em ordem de importância e só coloca aquelas variáveis que realmente dão contribuição (critério F), não vemos problemas quanto a multicolineariedade das variáveis.

Ainda para os resultados, um tratamento preliminar dessas variáveis verificou a presença de outliers e se estes enviesavam os resultados das análises. Os outliers se mostraram moderados e a análise dos dados com e sem outliers não apresentou diferenças significativas. Assim, para preservar maior representatividade da amostra, os outliers moderados foram preservados. Além disso, foi realizado teste de normalidade para cada uma das variáveis, mostrando que nenhuma apresentava uma distribuição normal, porém em virtude do número de casos da pesquisa ser bem superior

ao n mínimo (n=30) os testes estatísticos partiram do pressuposto da não necessidade da normalidade da distribuição.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Nessa seção, os resultados são apresentados e discutidos. A obtenção dos resultados perpassa pela aplicação de técnicas estatísticas como: Regressão Multivariada, Análise de Clusters e Análise Discriminante.

Tendo como referência as hipóteses levantadas ao longo deste texto, nesta seção o objetivo é verificar como os presidentes das subsidiárias estrangeiras avaliam as condições do contexto competitivo nacional, a orientação global das indústrias/setores e a atuação da política governamental, no que se refere à sua contribuição para a presença e o desenvolvimento de uma SRE no Brasil. Como mencionado na seção anterior, quatro variáveis estão representando a presença de uma SRE: a contribuição da subsidiária para a criação de valor adicionado; a competitividade global das subsidiárias; o reconhecimento da relevância estratégica pela matriz; e uma média desses três (que corresponde basicamente ao componente principal destas variáveis). Usando uma análise de regressão linear múltipla, foi considerada cada uma destas variáveis dependentes para a construção dos modelos relativos: 1) ao contexto competitivo; 2) à orientação global das indústrias; 3) às políticas do governo e 4) a todas variáveis em conjunto. A tabela 1 apresenta uma visão sintética dos resultados desta análise, que será comentado a seguir.

Os modelos de regressão apresentados na tabela demonstram uma forte comprovação, da hipótese 3 a respeito do governo. A hipótese 2 a respeito da orientação global da indústria também aponta alguma associação com a relevância estratégica, entretanto, em menor grau de importância que a participação do governo. Já a relevância estratégica não se demonstra associada a nenhum dos fatores do modelo das vantagens nacionais, ou seja, nos modelos de regressão para explicar a relevância estratégica das subsidiárias não aparece nenhum dos fatores do modelo diamante, que foram medidos nessa pesquisa.

Parece que em países em desenvolvimento, tal como o Brasil, o governo é o principal agente do contexto competitivo, ao atuar como um incentivador, ou então como uma forte barreira, em relação à atuação qualificada das multinacionais. Nos países em desenvolvimento, sem dúvida, a atuação do governo passa preponderantemente pela concessão de subsídios e isenções fiscais na atração da empresa estrangeira. Entretanto, além desse fator, deve ser ressaltada toda a orientação do governo direcionada para uma política industrial de crescimento e desenvolvimento, aliada às boas condições macroeconômicas e de infra-estrutura.

Tabela 1. Modelo de Regressão Múltipla

Variáveis	Preditores	R <sup>2</sup> Ajustado	p
	<b>Y = A Subsidiária Contribui para o Valor Adicionado</b>		
(todos)	Y = 2,995 + 0,389Xgov Rsqu= 15,5%	0,155	0,05
	<b>Y = A Subsidiária é Globalmente Competitiva</b>		
(todos)	Y = 3,962 + 0,327Xgov Y = 3,769 + 0,328Xgov + 0,152Xmundial - 0,145Xpadron Rsqu= 14,3% 2,4% 2,7%	0,143 0,194	0,05 0,10
	<b>Y = A Matriz Corporativa Reconhece as Competências das Sub.</b>		
(todos)	Y = 4,233 + 0,370Xgov Y = 3,557 + 0,367Xgov + 0,127Xmundial Rsqu= 19,4% 2,6%	0,194 0,200	0,05 0,10
	<b>Y = Uma Média da Relevância Estratégica</b>		
(todos)	Y = 3,106 + 0,359Xgov + 0,117Xmundial Rsqu= 24,7% 2,9%	0,276	0,05

onde Xgov = o governo brasileiro reconhece a importância estratégica da subsidiária  
Xmundial = o produto principal tem reconhecimento mundial  
Xpadron = as necessidades dos consumidores são padronizadas mundialmente

Fonte: Dados de pesquisa

Embora o Brasil tenha passado por uma forte reestruturação econômica, da infra-estrutura, com uma série de privatizações, além da forte modernização e competitividade do parque industrial, a percepção das multinacionais em relação à atuação particular do governo, tanto em relação ao apoio aos negócios das multinacionais, como na condução da política industrial, recebeu uma avaliação baixa. 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. Além disso, 65% das subsidiárias pesquisadas discordam do apoio do governo aos investimentos estrangeiros e seu crescimento. Uma avaliação rigorosa em relação à política industrial governamental.

Outro fator já esperado e que vem justificar a inserção e o desenvolvimento de SREs nos países em desenvolvimento é a competitividade global da indústria. Os resultados demonstram que quanto maior a atuação global da multinacional e das outras empresas do setor, assim como o reconhecimento global dos produtos da multinacional, maior a possibilidade de as subsidiárias contribuírem para a construção de competências não locais.

Outro ponto importante é que a padronização de produtos ou dos gostos dos consumidores é um fator negativo em relação ao desenvolvimento da relevância estratégica das subsidiárias nos países em desenvolvimento. Isto fica evidente, pois uma vez que as preferências são padronizadas mundialmente, as subsidiárias são mais propensas a atuar como simples importadoras ou implementadoras de competências desenvolvidas na matriz ou nos centros de P&D de outras subsidiárias.

Finalmente, a hipótese em relação aos fatores do contexto competitivo não foi confirmada, comprovando as pesquisas de Birkinshaw (1996) e Birkinshaw; Hood e Jonsson (1998) e suscetível às mesmas explicações já citadas na revisão teórica do artigo. Este fato confirma ainda mais a importância da orientação global da empresa, ao contrário de uma orientação exclusivamente nacional na análise do contexto competitivo.

Enfim, tendo como objetivo aprofundar a análise e separar as SREs das demais, segue um tratamento por meio de um modelo de análise discriminante para verificar a possibilidade de distinguir os dois grupos.

Primeiramente, foi feita uma classificação das subsidiárias com um modelo de clusters hierárquicos pelo método "vizinho mais afastado". O resultado pode ser observado na tabela 2. Percebe-se que as subsidiárias dos clusters 1 e 3 são predominantemente as SREs.

Tabela 2 - Relação dos Clusters e a SRE's

	Relevância			Total
	não SRE's	SRE's		
Clusters	1	2	49	51
	2	37	9	46
	3	2	16	18
Total		41	74	115

Fonte: Dados de pesquisa

Tendo por objetivo constatar a significância da diferença do grupo das SREs em relação as demais subsidiárias, assim como quais os fatores que explicam essa diferença, foi rodada uma análise discriminante "passo a passo". A tabela 3 demonstra que o papel do governo ( $F = 9,989$ ) e principalmente a relevância estratégica (a partir de todas variáveis) ( $F = 186,78$ ) são essenciais para discriminar os dois grupos.

Tabela 3 Fatores que Diferenciam as SRE's das Demais Subsidiárias

Tests of Equality of Group Means					
	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Diamante	0,982	2,114	1	113	0,149
Governo	0,919	9,989	1	113	0,002
Global	0,999	0,092	1	113	0,763
Relevância	0,377	186,780	1	113	0,000

Fonte: Ddos de pesquisa

A Tabela 4 apresenta a função discriminante e a tabela 5 demonstra que os dois grupos diferem significativamente.

Tabela 4: Função Discriminante

Structure Matrix	
	Function
	1
RELEVANCIA	0,967
GOVERNO (a)	0,103
DIAMANTE	-0,103
GLOBAL (a)	0,100

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

(A) This variable not used in the analysis.

Fonte: Dados de pesquisa

A tabela 5 demonstra que as SREs se diferenciam significativamente das demais, sendo que o modelo é definido pela função da tabela 4, em que o fator relevância estratégica aparece novamente acima de todos os demais; sendo que os outros fatores (governo e orientação global) são do mesmo nível e afetam em muito menor grau. É interessante observar que o contexto competitivo aparece como negativo, reforçando o fato da sua ausência no modelo de regressão.

Tabela 5: Teste Wilks' Lambda

Wilks' Lambda				
Test of	Wilks'	Chi-square	df	Sig.
Function(s)	Lambda			
1	0,361	113,989	2	0,000

Fonte: Dados de pesquisa

Finalmente, é importante salientar que este modelo classifica corretamente mais de 90% dos casos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal desta pesquisa exploratória foi analisar como as condições do contexto competitivo influenciam o desenvolvimento de Subsidiárias com Relevância Estratégica (SREs) no Brasil. Os resultados mostram que as políticas governamentais desempenham um papel central. Além disso, quanto mais globalmente orientadas as indústrias maior a possibilidade da presença de SREs no país. Em oposição à literatura hegemônica, os fatores relacionados ao "diamante" da vantagem competitiva nacional (PORTER, 1990), não demonstraram correlação com

o desenvolvimento de SREs no Brasil. Este é um resultado que merece atenção também por parte de outras grandes economias em desenvolvimento.

Contrariamente ao esperado, os fatores da competitividade nacional não demonstraram associação com o desenvolvimento de SREs. A perspectiva deste artigo, expressada na Hipótese 1, apontava para a importância do contexto nacional no desenvolvimento de SREs, porém, o nível de globalização das indústrias parece já superar essa perspectiva. Entretanto, consideramos, também, que o não aprofundamento em determinado setor ou cluster pode também ter amenizado o impacto dos fatores do ambiente competitivo e esta é uma limitação deste artigo.

A principal contribuição do artigo está em respaldar a importância dos governos nacionais para a atração e desenvolvimento qualificado das subsidiárias estrangeiras. Portanto, para as multinacionais que procuram desenvolver SREs em países em desenvolvimento, ao analisar o ambiente externo, o principal fator a ser destacado é a atuação do governo e o reflexo de suas ações para crescimento e desenvolvimento industrial. Já para as políticas dos governos nacionais, o estudo demonstra a importância das políticas públicas e desenvolvimentistas como um fator catalisador não só do desenvolvimento das empresas nacionais, mas também das empresas multinacionais que atuam no país. Sem o apoio do governo, as multinacionais nos países em desenvolvimento continuarão a desempenhar um papel de pouca relevância estratégica muito mais direcionada para a exploração dos recursos baratos e do mercado consumidor. O que é ruim, tanto para os países receptores da multinacional, como para a própria multinacional. O país estrangeiro recebe investimentos com certa defasagem tecnológica, o que não impulsiona a competitividade das empresas nacionais do setor. Enquanto a corporação multinacional não pode aproveitar sua subsidiária no país estrangeiro como uma criadora de vantagens competitivas. Portanto, a situação é ruim para ambos os lados.

---

## REFERÊNCIAS

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Transnational Management**. 2a. ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

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

BIRKINSHAW, J. World Mandate Strategies for Canadian Subsidiaries. **Industry Canada**: working paper, n. 9, march, 1996.

BIRKINSHAW, J.; FRY, N. **Subsidiary Initiatives to Develop New Markets**. Sloan Management Review. Cambridge, v. 39, n. 3, p. 51-61, spring, 1998.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. **Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative**. Strategic Management Journal, v. 19, n. 3, p. 221-241, 1998.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. **Journal**



- of **International Business Studies**. London, v. 34, n. 1, p. 141-154, 1998.
- D'CRUZ, J. Strategic Management of Subsidiaries, In Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). **Managing the Multinational Subsidiary**, London: Croom Helm, 1986.
- DOZ, Y. Government Policies and Global Industries. In: PORTER, M. (Org). **Competition in Global Industries**. Boston: Havard Business School Press, 1986.
- DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. **From Global to Metational: How Companies Win in the Knowledge Economy**. Boston: Havard Press, 2001.
- DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 997-1018, 2002.
- FROST, T. The Geografic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 101-123, 2001.
- GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual. São Paulo: **Gazeta Mercantil**, jun, 2002.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 323-337, 1989.
- IMD - Institute for Management Development. **The World Competitiveness Report Yearbook**. IMD, Lausanne, Switzerland, 2001.
- LACERDA, A. **Globalização e Investimento Estrangeiro no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MORAES, O. **Investimento Direto Estrangeiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- OLIVEIRA JR, M.; GUEVARA, A., BORINI, F. Strategically Relevant Subsidiaries in Large Development Economies. In: **Academy of Management Conference**. Annual Meeting proceedings. New Orleans, 2004.
- PATERSON, S.; BROCK; D. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, v. 11, p-139-163, 2002.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de Dados para Ciências Sociais**, 2o. ed. Lisboa: Silabo, 2000.
- PORTER, M. **Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. **Competition in Global Industries**. Boston: Havard Business School Press, 1986.
- ROTH, K.; MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 715-736, 1992.
- SANTOS, A; CARVALHO; N. Recuo Estratégico. In **Revista Exame: Melhores e Maiores**. Sao Paulo: Ed. Abril. p. 18-28, 2003.
- SOBEET. **Atualizações**. Disponível em <[www.sobeet.com.br/download/idebrasil.pdf](http://www.sobeet.com.br/download/idebrasil.pdf)> acesso em dezembro, 2003.
- VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p.190-207, 1966.

