



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555  
rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Mendes Borini, Felipe; Leme Fleury, Maria Tereza  
O Desenvolvimento de Competências Organizacionais em Diferentes Modelos Gerenciais de  
Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 14, núm. 4, julio-agosto, 2010, pp. 575-593  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84015674002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 1,  
pp. 575-593, Jul./Ago. 2010



## **O Desenvolvimento de Competências Organizacionais em Diferentes Modelos Gerenciais de Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras**

**The Development of Organizational Competences in Different Management Models of Subsidiaries of Brazilian Multinationals Companies**

**Felipe Mendes Borini \***

Doutor em Administração pela FEA/USP.  
Professor da ESPM , São Paulo/SP, Brasil.

**Maria Tereza Leme Fleury**

Diretora e Professora da EAESP/FGV e Professora da FEA/USP, São Paulo/SP, Brasil.

\* Endereço: Felipe Mendes Borini  
Rua Álvaro Alvim, 123, São Paulo/SP, 04018-010. E-mail: fborini@espm.br

## RESUMO

O objetivo deste artigo é entender quais são os modelos gerenciais para desenvolver diferentes tipos de competências em empresas multinacionais brasileiras. A premissa principal que sustenta o artigo é que as multinacionais brasileiras necessitam desenvolver competências não locais em suas subsidiárias, como forma de competir em igualdade de condições com multinacionais já estabelecidas no mercado global. O artigo se baseia em pesquisa *survey*, realizada com sessenta e seis subsidiárias estrangeiras de trinta multinacionais de origem brasileira. Os resultados mostram que o desenvolvimento de competências não locais está associado a quatro fatores essenciais para distinguir esse tipo de competência das demais. As subsidiárias com competências não locais mostram maior inserção da subsidiária em redes de negócios no exterior, localização em contextos competitivos dinâmicos, maior intensidade de iniciativas próprias e forte integração entre matriz e subsidiárias. A falta de iniciativas e a localização em contextos adversos caracterizam o desenvolvimento de competências específicas, enquanto a menor inserção da subsidiária em redes no exterior e a menor integração com a rede interna caracterizam a formação de competências locais.

**Palavras-chave:** competências não locais; competências específicas; competências locais; subsidiárias estrangeiras; multinacionais brasileiras.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to understand the models for developing managerial competences in different types of Brazilian multinationals. The main premise is that Brazilian multinationals need to develop non local competences in their subsidiaries in order to compete on equal terms with established multinationals in the global market. The article is based on a research survey conducted with sixty-six foreign subsidiaries of thirty multinationals of Brazilian origin. The results show that the development of non local competences is associated with four essential factors. Subsidiaries with non local competence show greater insertion of the subsidiary in foreign business networks, location in dynamic competitive contexts, greater intensity of initiatives and a strong integration between headquarters and subsidiaries. The lack of initiatives and location in adverse contexts characterize the development of specific competences. Lower insertion of the subsidiary in foreign business networks and less integration with the internal network characterize the development of local competences.

**Key words:** non-local competences; specific competences; local competences; foreign subsidiaries; Brazilian multinationals.

## INTRODUÇÃO

Na perspectiva da *resource based view* (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernefelt, 1984) e de acordo com o conceito estratégico de corporação multinacional com uma estrutura de rede diferenciada de subsidiárias (Bartlett & Ghoshal, 1998; Nohria & Ghoshal, 1997), as competências de uma empresa multinacional podem ser desenvolvidas tanto na matriz como nas subsidiárias. A vantagem competitiva da corporação multinacional deixa de provir apenas da matriz, pode ser resultante da articulação e mobilização de competências desenvolvidas nas subsidiárias (Cantwell & Mudambi, 2005; Foss & Pedersen, 2002, 2004).

Assim, compreender os fatores determinantes do desenvolvimento das competências em subsidiárias é essencial para entender o dinamismo da estratégia competitiva em empresas multinacionais. Logo o objetivo desse artigo é entender quais os modelos gerenciais para desenvolver diferentes tipos de competências em empresas multinacionais.

Embora exista alguma compreensão sobre alguns fatores determinantes do desenvolvimento de competências nas subsidiárias, trata-se de campo de investigação com perguntas a serem respondidas. Os estudos ainda não são conclusivos quanto a um modelo para distinguir os diferentes tipos de competências (Andersson & Forsgren, 2000; Holm & Perdersen, 2000); quase a totalidade dos estudos enfoca as subsidiárias de multinacionais tradicionais<sup>(1)</sup>, (Guillén & Garcia-Canal, 2009), o que deixa uma lacuna a ser explorada: a importância do desenvolvimento, transferência e reconhecimento das competências de subsidiárias para as multinacionais emergentes<sup>(2)</sup> (Guillén & Garcia-Canal, 2009), tais como as subsidiárias de multinacionais brasileiras.

As multinacionais tradicionais nos primórdios de sua internacionalização poderiam dar-se o luxo de fazer inovações locais e gradualmente explorar o mercado. No entanto o novo paradigma competitivo a ser enfrentado pelas multinacionais emergentes postula a inovação e a introdução de produtos em escala global e simultânea. A empresa multinacional não compete somente com seus recursos e competências centralizados na matriz. Pelo contrário, a cadeia produtiva cada vez mais é fragmentada e dispersa mundialmente (Bonaglia & Goldstein, 2007; Doz, Santos, & Williansons, 2001).

Acresce a isso o fato de que a competição na arena global das multinacionais emergentes tende a ser muito mais difícil do que para as multinacionais tradicionais. Além de apresentarem atraso em relação à exploração de mercado, as multinacionais emergentes precisam fugir da armadilha da produção de baixo custo e *commodities* (Bartlett & Ghoshal, 2000; Child & Rodrigues, 2005).

Portanto duas são as contribuições do artigo para a literatura acadêmica em gestão internacional: primeiro apresenta modelos gerenciais para o desenvolvimento e transferência de competências em subsidiárias; segundo, ao extrair esse modelo de subsidiárias, provenientes de multinacionais emergentes, permite compreender melhor como essas multinacionais competem de maneira diferenciada das multinacionais tradicionais. Nos dois tópicos abaixo, essas duas contribuições são algo mais bem detalhadas.

1) Como contribuição geral para a literatura, o artigo procura esclarecer de que modo diferentes tipos de competências são desenvolvidas em decorrência de modelos gerenciais das multinacionais, ou seja, como a formação de competências são influenciadas pelos fatores da relação matriz e subsidiárias (autonomia, integração e orientação empreendedora), da gestão das subsidiárias (iniciativa das subsidiárias) e da relação das subsidiárias com o ambiente externo (inserção no contexto competitivo e nas redes de negócios).

Apesar de constatados diferentes tipos de competências nas multinacionais (competências locais, competências específicas e competências não-locais), permanece aberta a questão: por que algumas competências são simplesmente voltadas para o mercado local (competências locais); outras são voltadas para mercados locais e internacionais (competências específicas); e outras voltadas para mercados internacionais (competências não-locais).

potencial para serem exploradas globalmente, mas são difíceis de serem transferidas na rede corporativa (competências específicas).

2) Como contribuição particular para os estudos em multinacionais emergentes, o enfoque do artigo em multinacionais de origem brasileira contribui para a literatura mediante a constatação de que as multinacionais emergentes competem de maneira diferente das multinacionais tradicionais.

Desse modo, com o intuito de responder ao objetivo proposto e apresentar a contribuição para a área de gestão internacional, o artigo se sustenta em uma pesquisa *survey* realizada com sessenta e seis subsidiárias estrangeiras de trinta multinacionais de origem brasileira. A pesquisa endereçada aos responsáveis pelas operações internacionais contou com a aprovação e recomendação dos CEOs das multinacionais brasileiras e investigou especificamente as competências desenvolvidas nas subsidiárias estrangeiras e o comportamento estratégico das subsidiárias, assim como a relação que essas subsidiárias estabeleciam com a matriz e com as empresas e instituições do país em que se encontravam.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: o referencial teórico apresenta uma discussão dos tipos de competências em multinacionais e a influência dos modelos gerenciais adotados pelas multinacionais para o desenvolvimento desses diferentes tipos de competências. A metodologia descreve a pesquisa realizada e apresenta a construção das variáveis e técnicas estatísticas usadas para a obtenção dos resultados. Os resultados mostram os grupos de empresas com diferentes tipos de competências predominantes e apresenta a importância de cada fator gerencial dos modelos de gestão para a formação de diferentes tipos de competências. O artigo finaliza com uma discussão de quanto os resultados ajudam a compreender os diferentes tipos de competências em multinacionais e como a obtenção dos diferentes modelos gerenciais para diferentes tipos de competências contribuem para o entendimento da internacionalização diferenciada de multinacionais emergentes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em duas partes. Primeiro apresenta os diferentes tipos de competências em empresas multinacionais; posteriormente mostra como os diferentes modelos de gestão de empresa multinacional podem impactar a formação das competências em subsidiárias estrangeiras.

### **Os Diferentes Tipos de Competências em Empresas Multinacionais**

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

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

As competências não-locais são aquelas provenientes das vantagens de propriedade da firma (Dunning, 1993); em outras palavras, são competências criadas e desenvolvidas na matriz e transferidas para outras filiais do mundo. O inverso também pode ocorrer, ou seja, uma competência criada e desenvolvida na subsidiária sendo transferida para outras subsidiárias da multinacional, ou até mesmo para a matriz da multinacional; portanto a competência não-local pode ser criada tanto na matriz quanto na subsidiária e pode ser facilmente transferida entre as empresas da corporação multinacional. O detalhe da transferência é essencial para caracterizar a competência não-local, porque

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

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

Finalmente, pode acontecer de uma filial ou a matriz desenvolver competências que seriam de grande utilidade para todas as unidades da rede corporativa; mas, em razão das especificidades dessa competência, sua transferência se torna inviável, ou seja, não ocorre a internalização das competências. Estas são chamadas competências específicas das subsidiárias (Birkinshaw & Moore, 1998; Rugman & Verbeke, 2001).

Os recursos e capacidades tangíveis e intangíveis envolvidos na formação da competência impedem a transferência desta, pois tais recursos e capacidades somente estão disponíveis em determinado local. A competência específica provém do conhecimento tácito, além de ser dependente do contexto específico de atuação (Andersson & Forsgren, 2000) e da trajetória passada da empresa (Hakansson & Waluszewski, 2002; Rezende, 2003), o que torna difícil ser imitada e transferida.

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

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

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

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

Portanto o aspecto transferência é essencial para distinguir a competência específica da não-local, ambas com potencial de uso mundial, mas somente a segunda é possível de ser transferida, enquanto o escopo de aplicação da competência distingue a competência local da competência não-local, assim como da competência específica. A tabela 1 apresenta os três tipos de competências.

Tabela 1

**Tipos de Competências das Multinacionais**

Características	Competências		
	Local	Não-local	Específica
Escopo de aplicação	local	mundial	mundial
Capacidade de transferência	baixo	alto	baixo

**Nota.** Fonte: autores, com base em Rugman A., & Verbeke, A. (2001). subsidiary specific advantages in multinational enterprises (p. 240). *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250 e Holm, U., Perdersen, T. (2000). The dilemma of centres of excellence – contextual creation of knowledge versus global transfer knowledge [Working Paper]. (p. 7). Recuperado em 3 agosto, 2005, de [http://web.cbs.dk/departments/int/publications/wp\\_2000/wp8-2000\\_tp.pdf](http://web.cbs.dk/departments/int/publications/wp_2000/wp8-2000_tp.pdf)

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

Logo, para identificar os tipos de competência, é necessário investigar se a subsidiária desenvolve competências (desenvolvimento de competências), quanto essas competências são decorrentes de competências transferidas da matriz (transferência de competências) e se as competências desenvolvidas nas subsidiárias são transferidas de volta para a matriz (reconhecimento de competências).

Subsidiárias que simplesmente adaptam competências transferidas da matriz são típicas criadoras de competências locais. Subsidiárias que desenvolvem competências inovadoras, mas tem dificuldade para transferir essas competências para a matriz são subsidiárias criadoras de competências específicas. Finalmente aquelas subsidiárias que adaptam ou desenvolvem competências e conseguem fazer com que essas competências sejam reconhecidas pela matriz são criadoras de competências não-locais.

**Modelos Gerenciais de Empresas Multinacionais**

Identificados os diferentes tipos de competências, é necessário entender a razão para o desenvolvimento dessas competências. O pressuposto defendido parte da premissa de que essa diferenciação decorre da diferente configuração estratégica de cada subsidiária, da relação da subsidiária com a matriz e da relação com as empresas e instituições dos países em que as subsidiárias estão localizadas. Em outras palavras, o desenvolvimento de competências é influenciado pelos modelos estratégicos gerenciais de empresas multinacionais.

Quanto ao desenvolvimento de competências, o modelo multidoméstico de gestão das multinacionais (Bartlett & Ghoshal, 1998) enfoca a criação de competências diferenciadas nas subsidiárias sem cogitar sua transferência dentro da rede multinacional. O modelo global de gestão das multinacionais (Bartlett & Ghoshal, 1998) coloca que as competências são criadas sobretudo na matriz e sua disseminação se faz por meio da transferência de competências do centro para a periferia. O modelo estratégico transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1998) ressalta a criação de competências tanto na matriz quanto nas subsidiárias, incentivando a transferência das competências da matriz para as subsidiárias, entre as subsidiárias e das subsidiárias para a matriz, coordenadas pelo aval da matriz corporativa. Finalmente, o modelo metanacional (Doz *et al.*, 2001) propõe a criação de competências na matriz e nas subsidiárias, bem como a transferência da competência em todos os sentidos, mas sem o poder central da matriz, como determinadora do papel estratégico da subsidiária. O modelo metanacional, embasado no desenvolvimento e transferência de competências na rede, promove uma visão emergencial e temporal

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

A tabela 2 sintetiza como os elementos estruturais para o desenvolvimento de competências são enfatizados nos modelos estratégicos, como importantes para a criação de competências, logo para os pressupostos defendidos neste estudo.

Tabela 2

**Modelos Gerenciais de Multinacionais**

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

## MÉTODO

Tendo como objetivo entender os modelos gerenciais para o desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais brasileiras, foi empreendido um estudo quantitativo por meio de uma *survey* que se descreve a seguir. Nesse artigo são utilizadas apenas as respostas das filiais brasileiras no exterior; porém abaixo se detalha tanto a coleta de dados com a matriz e subsidiárias, para esclarecer como foram obtidas as respostas das filiais.

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

Cada uma das empresas foi contatada pessoalmente para a explicação dos objetivos de pesquisa e dos resultados esperados. Das quarenta e seis multinacionais, trinta multinacionais aceitaram participar da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi enviado um questionário com perguntas relacionadas à atividade da matriz, a ser respondido pelo *CEO* ou pelo responsável da área de Negócios Internacionais da empresa. Cada matriz deveria responder pelo menos a um questionário para cada relação com as subsidiárias.

A segunda etapa consistiu em estabelecer contato com cada *country manager* das noventa e três subsidiárias dessas 30 multinacionais. Das 93 subsidiárias envolvidas, 66 filiais estrangeiras responderam ao questionário (aproximadamente 70%), que foi devolvido via Internet, com um acompanhamento telefônico para qualquer dúvida dos respondentes. O período total de coleta de dados foi de oito meses: de dezembro de 2006 a julho de 2007.

Na análise são usadas apenas subsidiárias caracterizadas como investimentos solo no exterior (28) e empresas adquiridas (38). Embora a matriz das multinacionais brasileiras tenha escolhido por vezes *joint-ventures* para operar no exterior, neste artigo elas não são analisadas, por constituir uma operação antecessora na escala de modo de entrada, quando comparado com as subsidiárias no exterior. Abaixo a tabela mostra a localização das subsidiárias.

Tabela 3

### Distribuição Geográfica da Amostra

	Respondentes	Total das 93
<b>América Latina</b>	35	43
<b>Europa</b>	14	20
<b>América do Norte</b>	10	15
<b>África</b>	3	7
<b>Ásia</b>	4	8
	66	93

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores.

## Construção das Variáveis

Todas as variáveis são perguntas fechadas em escala de cinco pontos, dentro de uma variância que será apresentada em conjunto com cada variável.

### Variáveis Dependentes

As variáveis dependentes do modelo de análise foram a transferência de competências da matriz para as subsidiárias (Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002) com Alpha de Cronbach de 0,812; o desenvolvimento de competências (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998) com Alpha de Cronbach de 0,643; e o reconhecimento de competências da subsidiária pela matriz (Li, Barner-Rasmussen, Bjorkman, 2007) com Alpha de Cronbach de 0,883. As competências investigadas foram pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas, marketing e recursos humanos.

### Variáveis Independentes

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

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

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

A variável independente iniciativa foi construída pelas seguintes variáveis (Birkinshaw, 1997): novos produtos desenvolvidos no Brasil e vendidos internacionalmente; aquisição de empresas nacionais conduzidas pela subsidiária; novas atividades de negócios internacionais criadas no país; incremento nas linhas de produtos adotados internacionalmente; novos investimentos em R&D ou em processos produtivos. Tais variáveis apresentaram Alpha de Cronbach de 0.808.

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

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

A localização geográfica foi usada como variável de controle. Para a análise discriminante a variável foi transformada em variável continua, seguindo o estudo de Honório (2009, p. 168). A quilometragem foi calculada “entre uma região central de partida no Brasil (Brasília) e uma região de chegada, também central, que correspondia às cidades localizadas nos continentes”.

### Técnicas Estatísticas

Partindo do objetivo de distinguir diferentes tipos de competências de subsidiárias, a elaboração estatística dos resultados se inicia com a técnica de aglomeração, conhecida como análise de *Clusters*. Primeiramente foi executada uma análise de *Clusters* hierárquicos, pelo método entre grupos e do vizinho mais afastado tendo como objetivo encontrar um número aproximado de *Clusters* em que a amostra poderia ser dividida. Esse número ficou entre 3 e 4 *Clusters*, conforme o padrão dos coeficientes de homogeneidade (entre grupos) e a correlação Pearson (vizinho mais afastado).

Partindo da premissa de uma solução com 3 ou 4 *Clusters*, foi realizada uma análise de *Clusters K-means*, chegando numa combinação de três *Clusters* como a mais adequada para explicar a amostra ( $p < 0,01$ ).

Em posse das empresas de cada um dos *Clusters*, iniciou-se a análise da segunda técnica estatística, que consiste na análise discriminante. O objetivo da análise discriminante era entender como se comportavam as variáveis do modelo de gestão em cada um dos *Clusters*, explicando os diferentes tipos de competências. A análise discriminante, operacionalizada com variáveis normais ( $p > 0,05$ ), com Wilks Lambda significante ( $p < 0,01$ ) e autovalores maiores que um resultou em duas funções, com a primeira explicando 68% da variância e a segunda 32%.

## RESULTADOS

### Os Tipos de Competências das Subsidiárias Brasileiras no Exterior

A tabela 4 mostra o comportamento da variável transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competência nos três grupos de empresas resultantes da análise de cluster.

Tabela 4

#### *Clusters*

<i>Cluster</i>	1	2	3
<b>Transferência</b>	1,95	2,47	1,68
<b>Desenvolvimento</b>	3	2,43	3,1
<b>Reconhecimento</b>	2,84	1,53	1,71
<b>Número de empresas</b>	25	19	21

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores.

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

Os resultados chamam a atenção para o fato de que tanto a transferência como o desenvolvimento e reconhecimento de competências apresentaram índices no máximo medianos. As subsidiárias

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

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

O *cluster* 3 apresenta subsidiárias que, em termos de desenvolvimento de competências, equivalem às empresas do *cluster* 1, porém o reconhecimento das competências é muito menor que o *cluster* 1. Trata-se de subsidiárias com o caso típico de competências específicas.

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

O *cluster* 2 é o que apresenta o mais baixo resultado, em termos de desenvolvimento e reconhecimento de competências, sendo o *cluster* que mais depende das competências transferidas da matriz, quando comparado com as filiais dos demais *Clusters*. Em geral as subsidiárias brasileiras efetuam adaptações nas competências transferidas; porém as empresas do *cluster* 2 são as que executam essas transformações em menor grau, quando comparadas aos demais *Clusters*. Por sua vez, o desenvolvimento de competências distintivas e o reconhecimento de competências são o mais baixo entre os três *Clusters*. Os resultados encontrados evidenciam a dependência do *cluster* 2 das competências não-locais provenientes da matriz, e um desenvolvimento de competências baseado na adaptação dessas competências com o intuito de simplesmente fazer um ajustamento às necessidades do mercado local; caracteriza-se, portanto, como caso típico de subsidiárias com competências locais.

A par desses resultados, seria interessante entender o modelo de gestão de cada um desses *Clusters*, tanto para compreender o que pode ser realizado, em termos de desenvolvimento de um ou outro tipo de competência, como para identificar os fatores que podem ser administrados para elevar a intensidade dos tipos de competências em multinacionais brasileiras no exterior. Com esse objetivo são apresentadas as funções discriminantes na Tabela 5. A primeira função reúne os três componentes gerais do modelo, ou seja, as variáveis vinculadas à relação entre matriz e subsidiárias, as variáveis da gestão da própria subsidiária e a variável rede do ambiente competitivo. A função dois contém a variável do contexto competitivo e a variável de autonomia.

Tabela 5

**Funções Discriminantes**

	Structure Matrix	
	Function	
	1	2
<b>rede</b>	,650(*)	-0,047
<b>iniciativa</b>	,487(*)	0,435
<b>integração</b>	,266(*)	-0,167
<b>empreend.</b>	179(*)	0,13

**Tabela 5 (continuação)**

	Structure Matrix	
	Function	
	1	2
<b>contexto</b>	0,25	,705(*)
<b>autonomia</b>	0,016	,167(*)
<b>d. geográfica<sup>(a)</sup></b>	0,003	0,093

**Nota.** (a) Variável não entrou no modelo.

Fonte: elaborado pelos autores.

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

O resultado confirma os estudos acerca das multinacionais emergentes. As multinacionais brasileiras estudadas são direcionadas a buscar recursos no exterior, o que justifica a importância do ambiente e a capacidade de criar iniciativas. Ao mesmo tempo, essas multinacionais, diferentemente das tradicionais, são orientadas por modelos estratégicos de gestão, tal como o metanacional, que privilegia o contexto e a rede externa como meio de exploração de recursos no exterior com vistas à obtenção de vantagem competitiva global da empresa.

O fato de a questão da relação entre matriz e subsidiárias aparecer com importância secundária é revelador. O resultado confirma que o modelo de gestão das multinacionais brasileiras é diferente daquele das multinacionais tradicionais, já que a relação da matriz com as subsidiárias, expressa na variável integração, é caracterizado como fator preponderante para as tradicionais.

A Tabela 6 mostra como se comportam as variáveis do modelo em cada um dos *Clusters*, ou seja, por meio desta tabela é possível entender como as variáveis do modelo de gestão se comportam no que tange à criação de competências não-locais, competências específicas e competências locais nas subsidiárias brasileiras no estrangeiro.

Tabela 6

**Comportamento das Variáveis de Cada Cluster**

<b>Cluster</b>		<b>Média</b>	
1=25 empresas	autonomia	2,27 (1)	
competências	integração	4,24 (1)	
não locais	empreend.	4,18 (1)	
	iniciativa	2,80 (1)	
	contexto	3,89 (1)	
	rede	2,94 (1)	
2=19 empresas	autonomia	2,16 (2)	
competências	integração	3,44 (3)	< não local < específica
locais	empreend.	3,52 (3)	
	iniciativa	1,11 (3)	< não local
	contexto	3,25 (2)	< não local
	rede	1,18 (2)	< não local

**Tabela 6 (continuação)**

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

**Nota.** Fonte: elaborado pelos autores

Os números (1, 2, 3) ao lado das médias mostram o grupo de subsidiárias que têm a maior média (1), a segunda maior (2) e a menor (3). A última coluna destaca quando existe a diferença significativa ( $p<0,05$ ) entre as variáveis dos *Clusters*.

As subsidiárias com competências não-locais são, de maneira geral, as que apresentam maior autonomia entre o grupo; porém essa autonomia é baixa em todas subsidiárias, e a diferença entre os grupos é inexpressiva, em virtude da grande variância da amostra de cada grupo.

Nesse aspecto, as multinacionais brasileiras não se diferenciam das multinacionais tradicionais. Apesar de toda a crítica contra a matriz, devido à falta de autonomia alegada pelos executivos de subsidiárias estrangeiras no Brasil (Oliveira, Boehe, & Borini, 2009), os resultados, quando a empresa brasileira é o centro, mostram que ela não concede autonomia de decisão às subsidiárias. A explicação desse comportamento parece ser a mesma que as multinacionais tradicionais apresentam: a autonomia somente é concedida com o passar do tempo e para algumas unidades e funções estratégicas (Birkinshaw & Hood, 1998).

A orientação empreendedora tem uma tendência a ser alta nas subsidiárias com competências não-locais e mediana para as demais subsidiárias; porém a diferença entre os grupos não é expressiva. O resultado, quando comparado com as multinacionais tradicionais, mostra que o espírito empreendedor é mais intenso nas multinacionais brasileiras. A explicação pode ser associada ao empreendedorismo no Brasil (Sebrae, 2008), em conjunto com a necessidade de buscar recursos no exterior e não somente se ancorar em competências da matriz.

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

objetivo das subsidiárias é a criação de competências não-locais, é essencial que estas tenham maior integração com a matriz, e que matriz conceda maior confiança e credibilidade às subsidiárias.

Entretanto, quando o recorte é para empresas que não apresentam integração e cruzamos com os resultados de autonomia e orientação empreendedora, o resultado diagnostica que essas multinacionais brasileiras são as que seguem o padrão das multinacionais tradicionais e criam relativamente menos valor no exterior. Isso é mais uma confirmação da necessidade de as multinacionais brasileiras competirem com modelo de gestão diferente das multinacionais tradicionais.

De modo geral, as iniciativas das subsidiárias são baixas; porém existe diferença significativa das subsidiárias com competências não-locais, quando comparadas às subsidiárias com competências específicas e locais. A iniciativa das subsidiárias com competências específicas é mais baixa que as iniciativas das subsidiárias com competências não-locais. Isto sugere que uma das razões para o não reconhecimento das competências das subsidiárias com competências específicas está associada com o baixo grau de inovação das competências desenvolvidas; portanto a iniciativa das subsidiárias parece ser essencial para a transformação de competências específicas em competências não-locais.

Esse resultado é expressivo tanto para as multinacionais emergentes, como para as tradicionais, pois apresenta empiricamente os pressupostos de que os estudos de Rugman e Verbeke (2001), Andersson e Forsgren (2006) apenas especulavam teoricamente.

A avaliação do contexto competitivo é mediana; porém existe uma diferença positiva para a avaliação do contexto competitivo das subsidiárias com competências não-locais, o que novamente atesta a busca por recursos. É interessante notar que as condições do contexto das subsidiárias com competências locais são superiores quando comparado às subsidiárias de competências específicas. Isto comprova que, embora algumas multinacionais compitam de modo diferenciado, outras seguem o modelo das multinacionais tradicionais, apesar da possibilidade explícita de ampliar a competitividade internacional por meio do desenvolvimento de competências no exterior.

Por fim, no que tange à inserção das subsidiárias em redes internacionais, verifica-se um grau de mediano para baixo: as subsidiárias com competências locais têm inserção muito mais baixa que qualquer outro grupo. A inserção é necessária para o desenvolvimento de competências distintivas, pois a falta dessa maior conectividade com os parceiros locais e a simples adaptação das competências transferidas da matriz não resultam na presença de competências com capacidade para oferecer vantagem competitiva global para a empresa multinacional.

## DISCUSSÃO

Enquanto na seção anterior se compararam os resultados achados para as multinacionais brasileiras em relação às multinacionais tradicionais, nesta seção o objetivo é discutir algumas diferenças importantes entre modelos os encontrados e os desafios para as multinacionais brasileiras desenvolverem competências criadoras de valor em suas subsidiárias.

A tabela 7 apresenta, de maneira resumida, os resultados dos tipos de competências das subsidiárias brasileiras no exterior e salienta que, embora exista a tendência para competências não-locais e competências específicas, a intensidade é de mediana para baixa. Além disso, a figura sintetiza o modelo de gestão encontrado na pesquisa para cada tipo de competência das subsidiárias. O objetivo é visualizar o modelo de gestão para cada tipo diferente de competência.

Tabela 7

**Tipos de Competências das Subsidiárias e Modelos de Gestão**

	<b>Não-locais</b>	<b>Específicas</b>	<b>Locais</b>
	38% - 25 subsidiárias	32% - 21 subsidiárias	30% - 19 subsidiárias
<b>Transferência de competências (H-&gt;S)</b>	Baixa	Baixa	Mediana
<b>Desenvolvimento de competências subsidiárias</b>	Mediana	Mediana	Baixa
<b>Reconhecimento das competências (S-&gt;H)</b>	Mediana	Baixa	Baixa
<b>Modelo de Gestão</b>			
<b>Autonomia</b>	Baixa	Baixa	Baixa
<b>Integração</b>	Alta	Alta	Média
<b>Orientação Empreendedora</b>	Média	Média	Média
<b>Iniciativa</b>	Média	Baixa	Baixa
<b>Contexto Competitivo</b>	Alta	Média	Média
<b>Redes Externas</b>	Média	Média	Baixa

**Nota.** Fonte elaborado pelos autores

Em termos da literatura, o resultado comprova a existência de diferentes tipos de competências nas empresas multinacionais (Rugman & Verbeke, 2001) e confirma a importância do ambiente externo no modelo de gestão das multinacionais brasileiras para o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências. A inserção na rede de negócios no estrangeiro aparece em conjunto com o contexto competitivo, como os fatores mais importantes para diferenciar as subsidiárias com diferentes tipos de competências. Quanto maior a inserção na rede estrangeira e menor a dependência da rede interna, maior a probabilidade de a empresa desenvolver competências não locais. Esse resultado reforça a literatura sobre a importância dos relacionamentos das subsidiárias (Andersson & Forsgren, 2006) e o modelo metanacional (Doz *et al.*, 2001), assim como confirma os estudos (Buckley *et. al.*, 2007; Guillén & García-Canal, 2009; Mathews, 2006) que apresentam a habilidade de estabelecer redes de negócios no estrangeiro, como característica diferenciada e superior das multinacionais emergentes.

O contexto competitivo requer uma análise peculiar; os resultados mostram que é significativamente maior a avaliação positiva do contexto das empresas que desenvolvem competências não-locais, porém o modelo final mostra, também, que as filiais com competências específicas se encontram em ambientes competitivos menos dinâmicos e mais adversos que as subsidiárias com competências locais. Essa constatação suscita dois questionamentos. Primeiro, quanto às condições de origem das competências específicas; e segundo, quanto aos desafios que as multinacionais brasileiras têm que superar para transformar suas competências específicas em competências não-locais.

Quanto ao fato de as competências específicas emergirem de contextos mais adversos, num primeiro momento pode parecer uma contradição a toda a corrente de estudos do determinismo ambiental em multinacionais estrangeiras (Birkinshaw, 2001). Entretanto é importante salientar que para o caso particular das multinacionais emergentes, tais como as brasileiras, é maior a capacidade de adaptação em ambientes institucionais e competitivos adversos, em virtude da herança de origem de países com condições similares (Guillén & García-Canal, 2009; Sull & Escobari, 2004).

Quanto ao desafio a ser enfrentado pelas multinacionais brasileiras decorrente do desenvolvimento de competências em contextos adversos, este perpassa por uma questão de mudança de modelo gerencial e mental corporativo. O resultado constata que a empresa multinacional brasileira tende a transferir suas competências para ambientes dinâmicos, e igualmente reconhece com maior facilidade as competências de contextos legitimados. Entretanto esse modelo impede que competências distintivas originárias de contextos adversos sejam aproveitadas. Por um lado há resistência de a matriz enxergar e aceitar as competências de subsidiárias inseridas nesse contexto. Por outro lado, o problema não é só da matriz, mas também da subsidiária. Esta precisa empreender esforços para alinhar-se com o padrão mundial das competências criadas em ambientes adversos; caso contrário, o contexto local constituirá uma barreira para a transferência reversa da competência.

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

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

## CONCLUSÃO

Conforme a revisão da literatura apresentada, as competências se diferenciam segundo três tipos (locais, não-locais e específicas), tanto pelo seu escopo de aplicação como pela capacidade de transferência da competência; para cada tipo de competência existe um modelo de gestão. Essa constatação é inédita em termos empíricos na literatura de gestão das subsidiárias, pois os resultados até então eram teóricos, ou não avançavam suficientemente para a caracterização de um modelo de gestão para cada tipo de subsidiária. Por sua vez, o artigo mostra que a integração de matriz e subsidiárias, a iniciativas das subsidiárias, o contexto competitivo e a participação nas redes de negócios são variáveis essenciais para entender a existência dos diferentes tipos de competências nas subsidiárias.

Além disso, a constatação de que dois terços de subsidiárias desenvolvem competências não locais e específicas atesta a busca das multinacionais brasileiras por recursos e competências no exterior. Para tanto as multinacionais brasileiras precisam explorar os recursos locais e desenvolver iniciativas em suas subsidiárias, uma vez que a matriz somente reconhece competências inovadoras. Uma gestão apática, reativa e fortemente condicionada às decisões da matriz certamente terá dificuldades para o estabelecimento de iniciativas e, consequentemente, as competências da subsidiária serão difíceis de serem aproveitadas como fontes de vantagens competitivas globais.

## Limitações do Estudo

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

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

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

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

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

**Artigo recebido em 07.03.2009. Aprovado em 12.08.2009.**

## NOTAS

<sup>1</sup> Neste estudo, as multinacionais tradicionais são as multinacionais com internacionalização mais antiga, caracterizadas em geral pelas multinacionais oriundas de países desenvolvidos dos continentes norte-americano e europeu, além das provenientes do Japão.

<sup>2</sup> *Multinacionais emergentes* são as multinacionais de recente internacionalização, em especial as multinacionais originárias da Indonésia, Turquia, África do Sul, México e as do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). O nome multinacional emergente ou multinacional oriunda de mercados emergentes, ou novas multinacionais (Guillén & García-Canal, 2009) é uma terminologia que vem sendo convencionalmente usada pelos pesquisadores de *international business*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of centre of excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, 40(3), 329-350.

- Andersson, U., & Forsgren, M. (2006). Creation and diffusion of competence in mncs structures, ties and resources at the subsidiary level. In A. Hadiikhani, Joong-Woo L. & I. Johanson (Eds.)

- Business networks and international marketing*, (pp. 333-346). Seoul, South Korea: Doo Yang Publishing Co.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Transnational management* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 133-142.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Birkinshaw, J. (2001). Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. Rugman & T. Brewer (Eds.). *Oxford handbook of international business* (pp. 381-401). New York: Oxford University Press.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Birkinshaw, J., & Moore, K. (1998). Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. *Academy of Management Executive*, 12(4), 81-92.
- Bonaglia, F., & Goldstein, A. (2007). Strengthening productive capacities in emerging economies through internationalisation: evidence from the appliance industry [Working Paper N° 262]. *Development Centre Working Papers*, Paris, ile de France, França.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., & Zheng, P. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 499-518.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128.
- Child, J., & Rodrigues, S. (2005). The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1(3), 381-410.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From global to metational: how companies win in the knowledge economy*. Boston: Harvard Press.
- Dunning, J. H. (1993). Multinational enterprises and the global economy. Workhingan: Addison-Wesley.
- Foss, N., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 1-19.
- Foss, N., & Pedersen, T. (2004). Organizing knowledge process in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 340-349.

- Guillén, M. F., & Garcia-Canal, E. (2009). The american model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- Hakansson, H., & Waluszewski, A. (2002). Path dependence: restricting or facilitating technical development. *Journal of Business Research*, 55(4), 561-570.
- Holm, U., & Perdersen, T. (2000). The dilemma of centres of excellence – contextual creation of knowledge versus global transfer knowledge [Working Paper]. Recuperado em 3 agosto, 2005, de [http://web.cbs.dk/departments/int/publications/wp\\_2000/wp8-2000\\_tp.pdf](http://web.cbs.dk/departments/int/publications/wp_2000/wp8-2000_tp.pdf)
- Honório, L. C. (2009). Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 162-175.
- Li, L., Barner-Rasmussen, W., & Bjorkman, I. (2007). What difference does the location make? A social capital perspective on transfer of knowledge from MNC subsidiaries located in China and Finland. *Asia Pacific Business Review*, 13(2), 233-249.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
- Moore, K. (2001). A strategy for subsidiaries: centres of excellence to build subsidiary specific advantages. *Management International Review*, 41(3), 275-290.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Oliveira, M. M., Jr., Boehe, D., & Borini, F. M. (2009). *Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva.
- Paterson, S. L., & Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11(1), 139-163.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Rezende, S. F. (2003). Internationalization processes: an analytical framework. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 137-156.
- Rugman A., & Verbeke, A. (2001). subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2008). *GEM: Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: Autor.
- Sull, D. N., & Escobari, M. (2004). *Sucesso made in Brazil* (3th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view f the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.