

A importância do determinismo ambiental para a realização de alianças estratégicas por subsidiárias estrangeiras

SIDNEY COSTA E FELIPE MENDES BORINI

RESUMO: O objetivo principal deste artigo é analisar como as condições do contexto competitivo nacional, contexto competitivo internacional e das redes de negócios favorecem o desenvolvimento das alianças estratégicas praticadas por subsidiárias estrangeiras. O artigo parte da premissa do modelo meta nacional que advoga que as subsidiárias desenvolvem suas capacidades tanto internamente, quanto externamente, por meio de alianças estratégicas. Nesse intuito, uma pesquisa realizada com as 1200 maiores multinacionais será usada para responder às hipóteses. Foram obtidas 172 respostas de subsidiárias. O resultado confirma as hipóteses levantadas e mostra que a formação de alianças estratégicas realizadas por subsidiárias estrangeiras está relacionada com as condições favoráveis do contexto competitivo nacional, internacional e com a presença de bons parceiros na rede de negócios. Por fim, são apresentadas proposições para a discussão da atuação de multinacionais em mercados emergentes, sugerindo como as alianças podem favorecer a inovação, o preenchimento de vazios institucionais, a exploração de externalidades e o estreitamento das relações com os grupos de interesse.

Palavras-chave: Alianças Estratégicas, Subsidiárias Estrangeiras, Estratégia Meta Nacional, Determinismo Ambiental

TITLE: The importance of environmental determinism to the development of strategic alliances of foreign subsidiaries

ABSTRACT: The main objective of this paper is to analyze the impact of national environment, international environment and business networks in the development of strategic alliances of foreign subsidiaries. The article begins with the premise of the metanational model advocating that subsidiaries develop their capabilities both internally and externally through strategic alliances. It was developed a survey with the 1200 largest multinationals in order to answer to our prospects. We obtained 172 responses from subsidiaries. The result confirms the hypothesis and shows that the formation of strategic alliances of foreign subsidiaries is related to the favorable conditions of the national and international environment and with the presence of good partners in business networks.

SIDNEY COSTA

sidneycosta@usp.br

Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, Brasil. Mestre em Gestão Internacional pela ESPM/SP.

PhD student in Business Administration at University of Sao Paulo, Brazil. Master in International Management at ESPM/SP.

FELIPE MENDES BORINI (correspondente)

fborini@espm.br

Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professor de Estratégia Global do Programa de Mestrado em Gestão Internacional da ESPM/SP.

PhD in Business Administration, University of Sao Paulo, Brazil. Professor of Global Strategy of the Master in International Management at ESPM/SP.

Finally, propositions are presented to discuss the role of multinationals in emerging markets, suggesting that alliances can foster innovation, fill institutional gaps, exploit externalities and the strengthening of relationships with interest groups.

Key words: Strategic Alliances, Foreign Subsidiaries, Metanational Strategy, Environmental Determinism

JEL: M16; F21

INTRODUÇÃO

Desde Hymer (1976), o interesse sobre as multinacionais tem crescido fortemente. Recentemente, os estudos têm focalizado as subsidiárias de multinacionais e os fatores inerentes a sua gestão (Paterson e Brock, 2002). Dentre esses fatores se destacam as relações da subsidiária com parceiros de negócios, fornecedores e ambiente competitivo (Birkinshaw, 2001; Coudounaris *et al.*, 2009; Seno-Alday, 2010).

Birkinshaw (2001) realizou uma revisão da literatura dos estudos mais relevantes num período de trinta anos sobre as atividades e responsabilidades das subsidiárias e identificou o crescimento de correntes promissoras e distintas de estudos, dentre as quais estão a abordagem das redes e os relacionamentos com as subsidiárias.

Em pesquisa semelhante, Coudounaris *et al.* (2009) analisaram quinze anos de publicações na *Management International Review* e evidenciaram os artigos mais influentes dentre os quais destaca um estudo sobre as *joint ventures* (modalidade de aliança estratégica).

Uma revisão sobre a literatura de negócios internacionais, compreendendo os últimos cinquenta anos de publicações no *Journal of International Business Studies*, permitiu a Seno-Alday (2010) identificar importantes subáreas a serem melhor investigadas, dentre as quais se destacam os estudos das forças ambientais que influenciam as práticas empresariais. A autora esclarece que o campo de negócios internacionais carece de estudos que aprofundem questões sobre a adaptação e sobrevivência das empresas em ambientes estrangeiros. Argumenta ainda que é esperado, para a próxima década, um aumento nas pesquisas relativas a alianças estratégicas e redes de negócios. Isso porque, apesar da vertente de estudos sobre *joint ventures* internacionais ter seu lugar demarcado e um corpo de pesquisadores dedicado para o entendimento da temática (Paterson e Brock, 2002; Aharoni e Brock, 2010), por outro lado, um importante tema de estudo tem sido subestimado pelos pesquisadores no campo da estratégia de subsidiárias: os fatores que propiciam as alianças estratégicas realizadas por subsidiárias no país estrangeiro.

As multinacionais necessitam cada vez mais de intensificarem seus esforços para criar, transferir, disseminar e aplicar conhecimento (Forsgren, 2008). No entanto, as multinacionais não dispõem de todo o conhecimento na matriz ou nas suas subsidiárias, pois estes se encontram dispersos em empresas ao redor do mundo (Doz *et al.*, 2001). Para tanto, por meio de suas subsidiárias, as multinacionais buscam realizar parcerias estratégicas com empresas de diferentes países como fonte de conhecimento (Santos *et al.*, 2004). Trata-se de uma configuração estratégica em que o conhecimento não decorre somente da matriz nem das próprias subsidiárias, mas pode ser proveniente de alianças estabelecidas em mercados estrangeiros. Configuração essa chamada de estratégia meta nacional (Doz *et al.*, 2001). A esse respeito, Aharoni e Brock (2010) argumentam que a aprendizagem conjunta e além das fronteiras constitui um quadro de evolução global para a multinacional. Em particular, os autores referem-se às alianças como uma forma especial de troca e intercâmbio de aprendizagem em termos de co-exploração e exploração de cooperação.

Logo, diante da proeminência da estratégia meta nacional é importante entender quais fatores exercem influência na formação das alianças estratégicas praticadas por subsidiárias estrangeiras. Seguindo os paradigmas das investigações sobre as subsidiárias, os fatores que influenciam a estratégia das subsidiárias podem ser divididos em fatores relacionados à gestão das subsidiárias, na relação entre matriz e filial e ao determinismo ambiental (Birkinshaw, 2001).

A preocupação com a influência do determinismo ambiental repousa na suposição de que as subsidiárias teriam maior propensão a formar alianças estratégicas quanto melhores as condições do contexto competitivo nacional (Porter, 1990) e internacional (Rugman e D'Cruz, 1993; Moon *et al.*, 1998) e maior a inserção na rede de negócios no estrangeiro (Andersson *et al.*, 2002).

Assim, o objetivo principal deste artigo é analisar como as condições do contexto competitivo nacional (Porter, 1998, 1990), do contexto competitivo internacional (Rugman e D'Cruz, 1993; Moon *et al.*, 1998) e das redes de negócios (Andersson *et al.*, 2002) favorecem o desenvolvimento das alianças estratégicas praticadas por subsidiárias estrangeiras. A hipótese central é a de que todos esses fatores influenciam positivamente o desenvolvimento de alianças estratégicas realizadas por subsidiárias estrangeiras no país hospedeiro.

A presente pesquisa contribui para o campo dos estudos em estratégia internacional, dada a carência de estudos a respeito da realização de alianças estratégicas realizadas por subsidiárias estrangeiras (Seno-Alday, 2010; Aharoni e Brock, 2010). Além disso, a pesquisa aprofunda a discussão do modelo meta nacional (Doz *et al.*,

2001), evidenciando a importância da aliança estratégica como uma estratégia para o incremento do conhecimento em empresas multinacionais.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

As estratégias clássicas de empresas multinacionais são as estratégias global, múlti doméstica e transnacional (Bartlett e Ghoshal, 1992). A primeira é pautada pela integração global das atividades, a segunda explora a adaptação local e a terceira combina a adaptação e integração em conjunto com a inovação global dispersa nas áreas funcionais das subsidiárias, os centros de excelência. Enquanto a estratégia global e múlti doméstica estabeleceram o paradigma dominante dos estudos da década de 1980, na década de 1990, a estratégia transnacional ganhou fôlego com o artigo de Bartlett (1986).

O grande diferencial da estratégia transnacional é a inovação dispersa (Nohria e Ghoshal, 1997). Algumas subsidiárias, por executarem atividades de inovação global, assumem o mandato mundial para determinadas funções (Cantwell e Mudambi, 2005). O pressuposto lógico é: uma vez que a subsidiária adquire importância estratégica, ela passa a comandar uma função regional ou global, portanto a unidade não somente recebe conhecimento e capacidades da matriz e de outras unidades corporativas, mas também passa a ser responsável pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais que devem ser implantadas não só no país da subsidiária, mas em outros lugares do mundo que estão sob o mandato da subsidiária. Em outras palavras, a subsidiária passa a ser responsável por desenvolver e transferir o conhecimento para todas as outras subsidiárias sobre as quais tem mandato podendo, muitas vezes, englobar alguma função da própria matriz.

Embora o modelo transnacional seja complexo e abrangente, tentando reunir a força centrífuga da orientação estratégica das empresas multinacionais, o mesmo apresenta lacunas dado o seu período de elaboração e a evolução dos estudos em estratégia internacional.

Uma dessas lacunas é a inserção das empresas em redes de negócios globais como fonte de conhecimento e competências. A estratégia transnacional aborda apenas a rede da multinacional e não dá muita atenção à possibilidade de uma empresa adquirir seus recursos fora da rede interna, seja por meio de parceiras, alianças ou atividades de *offshoring* (Santos *et al.*, 2004).

Em razão dessa possibilidade, dentre outras, surge o modelo estratégico meta nacional. Segundo Doz *et al.* (2001), o desafio das multinacionais é desenvolver uma

aprendizagem global. Na estratégia meta nacional, a multinacional tem noção de que a vantagem competitiva não é criada somente na matriz ou em algumas subsidiárias mais importantes, mas também em diferentes subsidiárias, mesmo naquelas que há pouco eram subsidiárias típicas globais ou múlti domésticas. Isso contradiz a teoria de subsidiárias com papéis determinados (Bartlett e Ghoshal, 1992) e suporta a teoria evolutiva do desenvolvimento de competências em quaisquer tipos de subsidiárias, sem que o reconhecimento ou a autorização sejam conferidos à subsidiária (Birkinshaw e Hood, 1998).

O objetivo já não compreende apenas buscar conhecimentos numa região e transportá-los a outras (transferência de competências através dos centros de excelência), nem mesmo um padrão único e global desenvolvido por um centro de excelência. Em vez disso, a estratégia meta nacional concentra-se em descobrir pontos de conhecimento ao redor do mundo (Doz *et al.*, 2001), sendo que esse conhecimento nem sempre está dentro da matriz ou subsidiária, mas está em empresas do ambiente competitivo. Logo, cabe à multinacional comprar ou estabelecer alianças estratégicas com essas empresas para adquirir esse conhecimento. Se, por um lado, a aquisição garante a internalização imediata do conhecimento existente, ela pode comprometer o desenvolvimento de novas fontes de conhecimento pela mudança do estilo de gestão e da relação com os atores do ambiente e da rede. Por outro lado, embora a aliança envolva questões de integração entre as empresas, ela garante que a empresa continue a fazer usufruto das condições do ambiente e da rede de negócios que, de outra forma, a subsidiária ao entrar por *greenfield investments* demoraria um longo tempo para desenvolver.

Nesse contexto, as alianças estratégicas podem desempenhar papel fundamental ao tornarem possível o acesso a certos recursos e conhecimentos distantes, ao invés da detenção desses recursos ou vultosos investimentos em pesquisas e desenvolvimento tornando-se, assim, um fator de sucesso, com vantagem competitiva e redução de riscos. Assim, torna-se fundamental a compreensão das alianças e sua importância para tornar a empresa presente em todo o globo e para o desenvolvimento de competências.

Alianças estratégicas realizadas por subsidiárias estrangeiras

Seguindo a cartilha da dissonância que permeia em muitos dos temas discutidos pela comunidade científica, a teoria sobre as alianças estratégicas também carece de uniformidade. No entanto, há entendimento sobre a sua importância tanto para o desenvolvimento de vantagens competitivas quanto para a diminuição de deficiências e fraquezas das empresas. Característica marcante de uma aliança estratégica é a interdependência entre as empresas envolvidas na parceria (Dussauge e Garrette, 1999;

Yoshino e Ragan, 1996; Inkpen, 2008). Kogut (1991) observa que muitas empresas optam pela aliança como uma forma de reduzirem as incertezas ao explorarem mercados incertos. Entretanto, muitos pesquisadores têm enfatizado a importância do canal de aprendizagem, o acesso a novas tecnologias e a internalização de novas competências possibilitada pela aliança colaborativa (Inkpen, 2008; Kogut e Zander, 1992; Doz e Hamel, 2000; Lewis, 1992; Lorange e Roos, 1996; Barney e Histerly, 2008; Chung *et al.*, 2006; Giroud e Scott-Kennel, 2009). A essência da relação cooperativa é, portanto, a possibilidade concreta de que a união dos parceiros seja capaz de gerar uma sinergia que, em isolamento, não poderia ser obtida (Dyer e Singh, 1998).

Seguindo a perspectiva da aprendizagem, vislumbra-se que é pouco provável que uma subsidiária detenha todas as capacidades organizacionais previstas na cadeia de valor (Porter, 1986). Logo, as alianças poderiam complementar as capacidades que não podem ser desenvolvidas internamente (Cavusgil *et al.*, 2010). As alianças atendem às carências de competências que a empresa apresenta ao longo de sua cadeia de valor, através do compartilhamento de atividades com outras empresas que agreguem maior valor ao seu produto e acentuem a vantagem competitiva. Tanto é que Giroud e Scott-Kennel (2009) afirmam que o relacionamento e interação via alianças entre as subsidiárias estrangeiras e as empresas locais geram impacto no sucesso e desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Portanto, dada a importância das alianças estratégicas praticadas por subsidiárias como fonte de inovações e capacidades organizacionais, cabe investigar quais fatores influenciam na sua formação. Como relatado, neste artigo os esforços são direcionados para entender a influência dos fatores do ambiente competitivo e da rede de negócios.

O contexto competitivo nacional

As discussões a respeito da competitividade nacional consideram que além das vantagens comparativas (Ricardo, 1996), o país deve ser capaz de atrair investimentos diretos estrangeiros (IDE), intensivamente e de qualidade, como consequência de sua vantagem nacional. Ademais, a prosperidade nacional é criada e não herdada, de maneira que os fatores de produção mais importantes são construídos (Porter, 1998; Dunning, 1988). Para fomentar esta atração de recursos é importante que o país seja base de uma indústria intensiva em conhecimentos e competitividade global, que exista nele um ambiente que atenda ao conjunto de requisitos que, isolados e sistematicamente, permitem a construção da vantagem nacional sustentada.

Nesse sentido, há quatro atributos de um país que moldam o ambiente no qual as empresas locais competem e que promove ou impede a criação da vantagem com-

petitiva. São eles: as condições dos fatores de produção; as condições da demanda; os setores correlatos e de apoio a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Eis 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.

Estando presentes em sintonia e funcionando como um sistema, as quatro arestas do diamante nacional propiciam um ambiente competitivo adequado para a criação de valor e inovações. Isto atrai as subsidiárias estrangeiras que vêm em busca das vantagens que o diamante oferece, e assim, internalizam competências e inovações que o ambiente estrangeiro lhe proporciona (Porter, 1998; Frost, 2001; Frost *et al.*, 2002; Doz *et al.*, 2001).

A partir do entendimento dos fatores contidos no diamante nacional (Porter, 1998) é possível inferir que, sendo o diamante da vantagem nacional satisfatório, interessante e atraente, então as empresas pertencentes a este cenário são bem estruturadas e estão em patamar de elevada competitividade. Logo, é de se esperar que as subsidiárias possam agregar valor ao realizarem alianças com empresas desse ambiente competitivo. Assim, propõe-se a primeira hipótese:

Hipótese 1: Quanto melhores as condições do contexto nacional (diamante nacional) no Brasil, maior a possibilidade das subsidiárias estrangeiras realizarem alianças estratégicas para criação de valor.

O contexto competitivo internacional

A economia global tem exigido que muitos dos fatores que compõem a vantagem competitiva sejam encontrados não somente dentro das fronteiras nacionais, como também fora delas. Torna-se então interessante o estudo não somente do diamante da competitividade em contexto nacional, como também em contexto internacional. Embora o modelo do diamante de Porter (1998) seja amplamente reconhecido por explicar a competitividade nacional, não é suficiente para abarcar todas as situações, como demonstram alguns estudos (Rugman e D'Cruz, 1993; Moon *et al.*, 1998). Estes autores salientam que o modelo original do diamante de Porter (1998) é incompleto, por não incorporar de forma adequada as atividades das multinacionais.

Moon *et al.* (1998) ao compararem os diamantes nacionais e internacionais da Coreia do Sul e Singapura, constataram que a Coreia do Sul possui um diamante nacional mais robusto que o de Singapura que, em contrapartida, possui um diamante internacional melhor que o dos sul coreanos. Com base na economia de ambos os países, os autores concluíram que tanto os determinantes nacionais quanto

os internacionais são importantes para a competitividade. Estes estudos avançaram a teoria e foram denominados como «diamante duplo». Em conformidade com esses estudos, uma multinacional deve basear-se não somente nas condições do contexto competitivo nacional, mas também no contexto internacional.

O modelo do diamante duplo (Rugman e D'Cruz, 1993; Moon *et al.*, 1998) propõe extensões ao modelo original do diamante (Porter, 1990), argumentando que a nova abordagem do diamante duplo permite a comparação dos diamantes nacional e internacional, revelando as diferenças e possibilitando uma melhor visão estratégica. Rugman e D'Cruz (1993) argumentam ainda que o modelo do diamante nacional é principalmente destinado a explicar as fontes de vantagem competitiva nacional possuída pelas economias de países avançados, mas é limitado em explicar os níveis e mudanças dinâmicas das economias nos países emergentes como o México e o Brasil. Entender e usufruir do duplo diamante é o primeiro passo em direção ao sucesso em escala global da empresa. Há um encorajamento para se olhar além das fronteiras do país, utilizando-se as ideias do modelo do diamante. As multinacionais podem ser influenciadas pela competitividade, tanto pelo diamante em seu país natal, como também em outros países.

A verificação de que os fatores nacionais que permitem a vantagem competitiva também podem ser encontrados fora do país, possibilita às empresas procurarem por «diamantes» além de suas fronteiras. Desta forma, torna-se interessante medir não somente a influência do determinismo ambiental nacional, como também do internacional. Assim, propõe-se a segunda hipótese:

Hipótese 2: Quanto melhores as condições do contexto internacional (diamante internacional), maior a possibilidade das subsidiárias estrangeiras realizarem alianças estratégicas.

Redes de negócios

Redes de negócios são conjuntos de organizações interligadas por meio de vínculos, em geral diversos, sendo compostos por nós (empresas) e por laços (relacionamentos) que interligam os nós (Lazzarini, 2008). A definição de vínculos suscita a necessidade de compreender a dinâmica das relações e como estas se traduzem contextualmente em interações, fluxos de capital, conhecimento e pessoas.

Andersson *et al.* (2002) apontam diferenças entre dois tipos distintos de relacionamento com a rede. Em um extremo essas relações podem ser de longa duração, sendo a relação baseada na confiança mútua. No outro extremo, a relação pode ser encurtada devido a fatores econômicos, havendo a possibilidade de mudança repentina de

parceiro. Estando a relação contida no primeiro extremo (longa duração), isto significa que há um elevado enraizamento (*embeddedness*) entre os parceiros da rede, ou seja, os parceiros conhecem-se há muito tempo, têm adaptado o seu comportamento comercial e costumam trocar informações a respeito do mercado. A este relacionamento os autores chamam de enraizamento de negócio. Em outras palavras, a rede de negócios é fruto do relacionamento comercial da subsidiária com os parceiros de negócios, tais como: fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda, dentre outros.

Assim, a rede externa de negócios da qual faz parte uma subsidiária pode influenciar na construção das suas vantagens competitivas de duas maneiras: primeiro, pode ser assumido que a subsidiária, tendo acesso aos recursos da rede, terá um impacto na competitividade em seu mercado; segundo, sendo possível a transferência dessas capacidades para outras unidades da rede interna da multinacional, o acesso à rede externa acaba por representar uma fonte de conhecimento e capacidades para toda a multinacional (Andersson *et al.*, 2002). O pressuposto é o de que, a partir da ligação/relacionamento, as subsidiárias estrangeiras exerçam poder e influência mas, contudo, que os parceiros locais também possam ganhar com a criação do vínculo (Meyer, 2004; Giroud e Scott-Kennel, 2009). Nesse sentido, a inserção em redes de negócios poderia colaborar para um relacionamento técnico de troca de conhecimento que constituiria uma aliança estratégica, pois mais que uma parceria comercial, o relacionamento técnico consiste na interdependência entre as empresas em termos de produto e desenvolvimento de processos de produção. Um alto grau de enraizamento técnico significa que as duas organizações são altamente interdependentes em termos tecnológicos e trocam conhecimento e capacidades, logo constituem alianças estratégicas. Portanto:

Hipótese 3: Quanto melhor a relação com as empresas da rede de negócio, maior a possibilidade das subsidiárias realizarem alianças.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um *survey*. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário fechado (Newman, 2006; Collis e Hussey, 2006; Creswell, 2009). O universo da pesquisa foi escolhido com base no porte das empresas em termos de faturamento utilizando, para isso, o universo das 1200 maiores empresas multinacionais de capital estrangeiro que atuam no Brasil, obtido com base no faturamento das empresas cedido pela Análise Editorial que publica o anuário Análise Comércio Exterior.

Os dados do estudo em questão foram coletados por meio de questionários via *e-mail* com acompanhamento telefônico para o principal executivo da subsidiária (presidente, CEO, vice-presidente). Embora tenham sido enviados 1200 questionários para as subsidiárias, após o contato telefônico verificou-se que o *mailing* continha alguns endereços repetidos e contatos equivocados. Dado esse fato, o número de subsidiárias de nosso universo de pesquisa foi reduzido para 1012 empresas. Dessas, retornaram 181 questionários, sendo que 9 foram excluídos por preenchimento incompleto ou errado. Desse modo, a amostra da pesquisa é de 172 empresas, um percentual de 17% de respostas. Esse percentual era o esperado e equivalente, por exemplo, à pesquisa de Oliveira Jr. *et al.* (2009) que pesquisou as subsidiárias estrangeiras no Brasil com base, também, nas maiores em termos de faturamento.

Das empresas respondentes, 50% entraram no Brasil antes da década de 1990, 30% na década de 1990 e 20% na atual década. A origem das multinacionais é predominantemente europeia (58%), seguido pelas multinacionais oriundas da América do Norte (29%). O modo de entrada preferido foi o *greenfield investments* (58%) perante as aquisições e fusões. Dessas empresas, 43% têm mais de 500 funcionários e 57% menos de 500 funcionários. As empresas atuam predominantemente no setor industrial (77%), seguido pelo setor de serviços (21%) e somente 3% no setor de agronegócios.

Constructos

Todas as variáveis estão medidas numa escala de *Likert* (Newman, 2006), de cinco pontos, tendo-se num extremo o valor «1» indicando «discordo totalmente, ruim ou baixa» e, noutro, o valor «5» indicando «concordo totalmente, excelente ou muito alta», em conformidade com cada questão.

O constructo dependente «alianças estratégicas» foi baseado em Doz *et al.*, 2001 e formado pelas seguintes variáveis: a) a nossa subsidiária tem larga experiência com parcerias e alianças estratégicas com nossos fornecedores; b) a nossa subsidiária tem uma longa história na preparação e desenvolvimento de parcerias no passado; c) desenvolver parcerias é uma prática comum da nossa subsidiária; d) a nossa subsidiária está sempre procurando por oportunidades de fazer novas alianças e parcerias estratégicas; e) a nossa subsidiária considera parcerias e alianças estratégicas assuntos de vital importância para o nosso negócio. O *Alpha* de Cronbach é de 0,901.

Os constructos independentes são: contexto competitivo nacional – diamante nacional, contexto competitivo internacional – duplo diamante e redes de negócios.

O contexto competitivo nacional (Porter, 1990) é formado pelas seguintes va-

riáveis: a) tamanho da demanda de mercado no Brasil; b) a exigência dos consumidores brasileiros incentiva a criação de novos produtos; c) intensidade da competição no Brasil; d) velocidade na inovação de competidores brasileiros; e) fornecedores e parceiros brasileiros. O *Alpha* de Cronbach é de 0,667.

O constructo do contexto competitivo internacional (Rugman e D'Cruz, 1993; Moon *et al.*, 1998) é formado pelas seguintes variáveis: a) tamanho da demanda de outros países; b) a exigência dos consumidores de outros países incentiva a criação de novos produtos; c) intensidade da competição mundial; d) velocidade na inovação de competidores mundiais; e) fornecedores e parceiros mundiais. O *Alpha* de Cronbach é de 0,760.

O constructo de redes (Andersson *et al.*, 2002) é formado pelas seguintes variáveis: a) o nosso relacionamento com os nossos principais fornecedores é caracterizado por ser uma relação de longa duração; b) o nosso relacionamento com os nossos principais fornecedores é caracterizado por um alto nível de confiança mútua; c) os nossos principais fornecedores nunca tentam alterar os fatos apenas com a finalidade de conseguir concessões; d) os nossos principais fornecedores nunca se comprometem a fazer coisas sem que venham a cumprir o prometido; e) os nossos principais fornecedores normalmente compartilham conosco importantes informações sobre o mercado e vice e versa; f) nós confiamos nos nossos fornecedores no sentido de que eles irão entregar conforme o prometido e dentro do prazo determinado; g) nós confiamos nos nossos fornecedores no sentido de que eles irão entregar dentro do padrão de qualidade prometido. O *Alpha* de Cronbach é de 0,810.

Todos os constructos apresentam normalidade (KMO) ao nível de significância 0,05.

Variáveis de controle

Uma das variáveis de controle é o tempo de existência da subsidiária (*dummy* 0 para empresas que entraram antes do ano 2000 e 1 para as empresas que entraram depois de 2000). A variável modo de entrada é outra *dummy* de controle (0 para aquisição e 1 para *greenfield*). A terceira variável de controle é o tamanho da empresa (*dummy* 0 para empresas com menos de 500 funcionários e 1 para empresas com 500 ou mais funcionários).

RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta os dados da correlação e as médias e desvios padrão dos constructos. As subsidiárias fazem uma avaliação positiva, porém moderada (entre três e

TABELA 1
Correlação

	Média	Desvio	1	2	3	4
1 Contexto nacional	3,86	0,576	1			
2 Contexto Internacional	3,39	0,737	0,234**	1		
3 Redes	3,80	0,459	0,229**	0,169*	1	
4 Alianças estratégicas	3,78	0,687	0,268**	0,288**	0,374**	1
**P < 0,01			*P < 0,05			

Fonte: Autores

quatro numa escala de cinco pontos) do contexto nacional, internacional e da relação com redes. As subsidiárias também avaliam positivamente as alianças estabelecidas com as empresas parceiras, porém essa avaliação positiva ainda é moderada tal como para os demais constructos.

As correlações entre as variáveis independentes são significantes, porém fracas. Satisfaz inicialmente um dos pressupostos da regressão que é a inexistência de correlação forte entre as variáveis independentes. Inicialmente, os resultados mostram que a aliança estratégica está correlacionada com todas as independentes. O diagnóstico da ausência de multicolinearidade é comprovado através do teste de tolerância VIF (Tabela 2) inferior a cinco, garantindo a ausência de multicolinearidade entre as variáveis (Maroco, 2010).

Com a finalidade de testar as hipóteses e avaliar o poder explicativo das variáveis independentes na constituição da variável dependente, foi realizada uma regressão linear múltipla para o constructo dependente «alianças estratégicas». A Tabela 2 apresenta os resultados gerados pelo modelo de regressão linear múltipla. O modelo 1 apresenta a relação de dependência com as variáveis de controle. Os modelos 2, 3 e 4, além das variáveis de controle, acrescentam respectivamente os constructos do contexto competitivo nacional, contexto competitivo internacional e redes. Finalmente, o modelo 5 apresenta a modelagem com todas as variáveis em conjunto.

O resultado mostra que a formação de alianças estratégicas depende das condições favoráveis do contexto competitivo nacional e internacional e da presença de bons parceiros na rede de negócios. O poder de predição é de aproximadamente de 21% sendo que, ao comparar os modelos 1, 2 e 3, verifica-se que o constructo «rede de negócios» exerce um peso maior no poder de predição. As variáveis de «controle de tempo de existência» e «modo de entrada» não se apresentam como significantes para

TABELA 2
Modelo de regressão

Alianças Estratégicas	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	VIF
Constante	3.635	2.448	2.824	1.555	0.636	
Contexto nacional		0,314**			0,183*	1.108
Contexto Internacional			0,255**		0,179**	1.097
Redes				0,565**	0,472**	1.101
Tempo de Existência	0.017	0.031	-.0,016	0.013	-.0,001	1.099
Funcionários (>500)	0,247*	0,229*	0,219*	0,234*	0,205*	1.104
Greenfield	0.069	0.227	0.027	-.0,034	-.0,07	1.072
F	1,926*	4,682**	4,932**	8,516**	8,555**	
R ² ajustado	0.016	0.08	0.085	0.15	0.211	

**P < 0,01; *P < 0,05

Fonte: Autores

a formação da aliança estratégica. Por sua vez, quanto maior o tamanho da empresa, maior a possibilidade da empresa realizar alianças estratégicas.

Portanto, os resultados confirmam as hipóteses H1, H2 e H3 apresentadas. Logo, é possível estabelecer as seguintes afirmações: Quanto melhores as condições do contexto nacional no Brasil, maior a possibilidade das subsidiárias estrangeiras realizarem alianças estratégicas para criação de valor; Quanto melhores as condições do contexto internacional, maior a possibilidade das subsidiárias estrangeiras realizarem alianças estratégicas; Quanto melhor a relação com as empresas da rede de negócio, maior a possibilidade das subsidiárias realizarem alianças.

DISCUSSÃO

Os resultados mostram que, em geral, as condições do ambiente de negócio têm influência direta na formação de alianças estratégicas por parte das subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil. Desse modo, confirma a hipótese central de que todos os fatores do ambiente influenciam positivamente o desenvolvimento de alianças estratégicas, realizadas por subsidiárias estrangeiras no país hospedeiro.

Os resultados confirmam que o contexto competitivo nacional propulsiona a formação de alianças estratégicas por parte das subsidiárias. De um lado, confirma o *framework* original de Porter (1990), que afirmava a importância do ambiente competitivo para o desenvolvimento de inovações nas empresas nele instaladas. Contudo, o resultado apresenta uma extensão pouco discutida em relação ao mode-

lo proposto. Em vez da empresa por si própria criar as inovações como forma de internalizar e proteger o conhecimento auferido, os resultados do presente artigo mostram que as subsidiárias buscam, também, auferir e explorar esse conhecimento por meio de alianças estratégicas. A proposição é que esses arranjos estruturais permitem às subsidiárias internalizar, de forma mais rápida, as competências e inovações que o ambiente estrangeiro lhes proporciona. Como as empresas do contexto são bem estruturadas e estão em patamar de elevada competitividade, existe maior probabilidade dessas empresas serem alvos de parcerias que agreguem valor às subsidiárias estrangeiras.

Adicionalmente, os resultados confirmam que não só o ambiente nacional é importante, mas também o contexto competitivo internacional. Muitas das alianças podem ser realizadas com empresas de outros países, principalmente se essas são parceiros da multinacional em outros países. Desse modo, o resultado suporta a argumentação de que os limites nacionais podem ser extrapolados pelas empresas, quando elas fazem uso dos diamantes de outros países (Moon *et al.*, 1998; Rugman e D'Cruz, 1993). Além disso, o resultado fornece pistas da maneira como as empresas fazem uso do diamante duplo. As alianças de uma subsidiária brasileira com uma empresa argentina que faz uso de um diamante localizado na Argentina, explica como o contexto competitivo internacional pode ser útil para que uma empresa no Brasil, faça uso de conhecimentos e inovações que, dificilmente, seriam desenvolvidas no Brasil, em virtude da não existência de um diamante específico para aquela determinada atividade.

Além dos fatores estruturais do contexto nacional e internacional, o resultado mostra que o enraizamento da subsidiária na rede de negócios propicia elevar a relação para um relacionamento técnico de troca de conhecimento a ponto do estabelecimento de alianças estratégicas. Desse modo, quanto melhor a relação na rede, maior a possibilidade das subsidiárias formarem alianças estratégicas, o que confirma os pressupostos da teoria das redes, que prega a evolução estratégica das subsidiárias, não somente em razão das decisões internas, mas dos laços estabelecidos com os parceiros de negócios (Forsgren, 2008). Contudo, o resultado pressupõe que o centro da criação de valor (inovação e conhecimento) não necessariamente precisa estar localizado dentro da subsidiária, mas pode ser acessado com um parceiro da rede externa o que, em outras palavras, extrapola os limites de centros de excelência (Andersson e Forsgren, 2000; Frost *et al.*, 2002) para uma dimensão além das fronteiras da corporação.

Finalmente, os resultados mostram que as grandes subsidiárias estão mais propensas a esses movimentos de alianças estratégicas. Essa constatação encontra respaldo

nas evidências de Oliveira Jr. *et al.* (2009), que mostram que as grandes subsidiárias, além de terem uma melhor avaliação do ambiente nacional, estão proporcionalmente mais envolvidas com atividades de inovação global. Logo, sendo as alianças uma das possíveis fontes de aprendizagem, a procura das grandes empresas tende a ser maior dado o fato de elas continuamente terem de alimentar as suas competências internas, para manter sua posição competitiva dentro da competição interna (Birkinshaw e Lingblad, 2005).

CONCLUSÃO

O artigo mostrou que as condições do contexto competitivo nacional e internacional, assim como a inserção na rede de negócios, influenciam positivamente o estabelecimento e manutenção de alianças estratégicas realizadas por subsidiárias estrangeiras.

A temática abordada no artigo e o resultado auferido contribuem para o incremento de um campo ainda pouco debatido: as alianças estratégicas realizadas por subsidiárias estrangeiras (Seno-Alday, 2010; Aharoni e Brock, 2010). Embora exista um campo profícuo de estudos sobre alianças globais e *joint ventures*, são escassos os estudos sobre as características e os fatores que determinam a realização de alianças por subsidiária e que verificam o impacto desse arranjo estratégico no sucesso e desenvolvimento de capacidades organizacionais para as subsidiárias e multinacionais (Giroud e Scott-Kennel, 2009). Desse modo, ainda que o presente estudo apenas pressuponha o impacto das alianças diretamente nas inovações, o resultado atesta que os fatores do ambiente externo têm influência positiva na formação das alianças. Novos estudos podem investigar a formação de alianças estratégicas realizadas por subsidiárias, e o impacto exercido pelos fatores da relação matriz e subsidiária e do ambiente interno da própria subsidiária.

Além disso, o estudo apresenta importante contribuição para o entendimento das estratégias organizacionais realizadas por multinacionais. A constatação da realização de alianças estratégicas afirma a evolução das estratégias transnacionais para meta nacionais (Doz *et al.*, 2001). Embora date de uma década a apresentação do modelo meta nacional, a maior parte dos estudos ainda foca a configuração transnacional como solução para a busca de conhecimento e inovação por parte das multinacionais. O resultado do artigo permite levantar o pressuposto de que as alianças estratégicas que estão sendo elaboradas não somente procuram reduzir custo, mas tendem também a prospectar inovação e conhecimento além das fronteiras da firma. Portanto, se o debate da estratégia transnacional era entender os fatores e propulsores do desen-

volvimento de inovações nas subsidiárias, o presente artigo abre o debate para que se entenda como e quais fatores propiciam a formação de alianças estratégicas e como o conhecimento e inovação resultante dessas alianças seja internalizado na rede corporativa interna.

Ademais, o presente artigo faz uma importante contribuição para os estudos que investigam a operação das multinacionais em mercados emergentes. A formação das alianças estratégicas por parte das subsidiárias evidencia os pressupostos de que a multinacional de país desenvolvido pode obter sucesso nos mercados emergentes a partir da exploração das alianças estratégicas com as empresas do país hospedeiro ou de outros países emergentes (London e Hart, 2004). Essas alianças permitiram suplantam problemas que as multinacionais de países desenvolvidos não conseguiriam solucionar por conta própria.

Primeiro, as alianças seriam essenciais às multinacionais para auferirem inovações específicas dos mercados emergentes que somente podem ser acessadas por parceiros que entendem o modelo de negócios reinante nesses mercados (Eyring *et al.*, 2011). Segundo, as alianças serviriam para as multinacionais suplantarem ou explorarem os vazios institucionais que encontram ao operar em mercados emergentes (Khanna *et al.*, 2010). Terceiro, as alianças poderiam servir para explorar as externalidades positivas geradas por empresas do país hospedeiro, ou mesmo por empresas multinacionais que atuam nesses países (Meyer, 2004). Por fim, as alianças estratégicas poderiam inserir melhor as empresas na rede de relações com os grupos de interesse, uma vez que essas relações nos mercados emergentes são complexas e por vezes obscuras (Haley e Haley, 2006).

Assim, uma vez que este artigo estabelece que as alianças de subsidiárias em mercados emergentes são influenciadas pelo contexto nacional, internacional e pela relação com a rede de negócios, futuros estudos, ao invés de identificarem os fatores que impactam na formação de alianças, podem investigar como essas alianças proporcionam a inovação, ou suplantam os vazios institucionais, ou fazem uso mais eficiente das externalidades, ou ainda como inserem melhor a empresa na relação com os grupos de interesse.

Limitações do estudo

As limitações do presente artigo se referem principalmente em relação à escolha das variáveis para a composição do modelo de gestão. As variáveis que formam os constructos independentes «contexto nacional», «internacional» e «redes» são constituídas por percepções das próprias subsidiárias a respeito do ambiente. Outra maneira que pode evitar o viés social embutido na percepção é montar os

constructos de diamante nacional, internacional e redes por meio de dados secundários. Em verdade, essa tentativa foi empreendida inicialmente, porém não executada devido a escassez dessas informações para cada setor analisado e para a localidade das 172 empresas. Uma estratégia é procurar subsidiárias específicas de certas localidades e setor, que tenham os dados secundários disponíveis, e analisar as hipóteses aqui levantadas para verificar se existe a confirmação das mesmas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHARONI, Y. e BROCK, D. M. (2010), «International business research: looking back and looking forward». *Journal of International Management*, 16(1), pp. 5-15.
- ANDERSSON, U. e FORSGREN, M. (2000), «In search of centre of excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations». *Management International Review*, 40(4), pp. 329-350.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. e HOLM, U. (2002), «The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation». *Strategic Management Journal*, 23(11), pp. 979-996.
- BARTLETT, C. A. (1986), «Building and managing the transnational: the new organizational challenge». In M. E. Porter (Ed.), **Competition in Global Industries**. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 367-401.
- BARTLETT, C. e GHOSHAL, S. (1992), **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. Makron Books, São Paulo.
- BARNEY, J. B. e HESTERLY, W.S. (2008), **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Pearson Education, São Paulo.
- BIRKINSHAW, J. (2001), «Strategy and management in MNE subsidiaries». In A. Rugman e T. Brewer (Eds.), **Oxford Handbook of International Business**. Oxford University Press, pp. 381-401.
- BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. (1998), «Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign owned subsidiaries companies». *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 773-795.
- BIRKINSHAW, J. M. e LINGBLAD, M. (2005), «Intra-firm competition and charter evolution in the multi-business firm». *Organization Science*, 16(6), pp. 674-786.
- CANTWELL, J. e MUDAMBI, R. (2005), «MNE competence-creating subsidiary mandates». *Strategic Management Journal*, 26(12), pp. 1109-1128.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. e RIESENBERGER, J. R. (2010), **Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades**. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- CHUNG, Q. B.; LUO, W. e WAGNER, W. P. (2006), «Strategic alliance of small firms in knowledge industries». *Business Process Management Journal*, 12(2), pp. 206-233.
- COLLIS, J. e HUSSEY, R. (2006), **Pesquisa em Administração**. Bookman, Porto Alegre.
- COUDOUNARIS, D.; KVASOVA, O.; LEONIDOU, L.; PITT, L. e NEL, D. (2009), «Fifteen good years: an analysis of publications in Management International Review», *Management International Review*, 49(5), pp. 671-684.
- CRESWELL, J. W. (2009), **Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 3.^a ed. SAGE Publications, EUA.
- DOZ, Y.; SANTOS, J. e WILLIAMSON, P. (2001), **From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy**. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DOZ, Y. L. e HAMEL, G. (2000), **A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias**. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- DUNNING, J. (1988), «The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions». *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1-31.
- DUSSAUGE, P. e GARRETTE, B. (1999), **Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances**. John Wiley Ltd., Nova Iorque.

- DYER, J. H. e SINGH, H. (1998), «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage». *Academy of Management*, 23(4), pp. 660-679.
- EYRING, M.; JONSSON, M. e NAIR, N. (2011), «New business model in emerging markets». *Harvard Business Review*, 89(1), pp. 88-95.
- FORSGREN, M. (2008), **Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy**. Edward Elgar Pub.
- FROST, T. (2001), «The geographic sources of foreign subsidiaries innovations». *Strategic Management Journal*, 22(2), pp. 101-123.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J. e ENSIGN, P. (2002), «Centers of excellence in multinational corporations». *Strategic Management Journal*, 23(11), pp. 997-1018.
- GIROUD, A. e SCOTT-KENNEL, J. (2009), «MNE linkages in international business: a framework for analysis». *International Business Review*, 18(6), pp. 555-566.
- HALEY, U. C. V. e HALEY, G. T. (2006), «Managing for strategic success in emerging markets». *Handbook of Business Strategy*, 7(1), pp. 27-33.
- HYMER, S. (1976), **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment**. MIT Press (reimpressão de tese de Doutorado, MIT, 1960), Cambridge, MA.
- INKPEN, A. C. (2008), «Strategic alliances». In A. Rugman (Ed.) **Oxford Handbook of Internalization Business**. Oxford University Press, pp. 402-430.
- KHANNA, T.; PALEPU, K. e BULLOCK, R. (2010), «Vencendo em mercados emergentes». *Harvard Business Review*, 88(6), pp. 80-85.
- KOGUT, B. e ZANDER, U. (1992), «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology». *Organization Science*, 3(3), pp. 383-397.
- KOGUT, B. (1991), «Joint ventures and the option to expand and acquire». *Management Science*, 37(1), pp. 19-33.
- LAZZARINI, S. G. (2008), **Empresas em Rede**. Cengage Learning, São Paulo.
- LEWIS, J. (1992), **Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade**. Pioneira, São Paulo.
- LORANGE, P. e ROOS, J. (1996), **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. Atlas, São Paulo.
- MAROCO, J. (2010), **Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)**. 1.^a ed., Editora Report Number, Lisboa.
- MEYER, K. E. (2004), «Perspectives on multinational enterprises in emerging economies». *Journal of International Business Studies*, 35(4), pp. 259-276.
- MOON, H. C.; RUGMAN, A. M. e VERBEKE, A. (1998), «A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore». *International Business Review*, 7(2), pp. 135-150.
- NEWMAN, W. L. (2006), **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Pearson International.
- NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. (1997), **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. Jossey-Bass Publishers, São Francisco.
- OLIVEIRA JR., M. M.; BOEHE, D. M. e BORINI, F. M. (2009), **Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais: A Transformação das Subsidiárias Brasileiras**. Saraiva, São Paulo.
- PATERSON, S. L. e BROCK, D. M. (2002), «The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis». *International Business Review*, 11(2), pp. 139-163.
- PORTER, M. (1998), «A vantagem competitiva das nações». In C. Montgomery e M. Porter (Eds.), **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Ed. Campus, pp. 145-180.
- PORTER, M. (1990), **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Campus, Rio de Janeiro.
- RICARDO, D. (1996), **Principles of Political Economy and Taxation**. Prometheus Books, Nova Iorque.
- RUGMAN, A.M. e D'CRUZ, J.R. (1993), «The double diamond model of international competitiveness: the Canadian experience». *Management International Review*, 33(2), pp. 17-39.
- SANTOS, J.; DOZ, Y. e WILLIAMSON, P. (2004), «Is your innovation process global?». *Sloan Management Review*, MIT, 45(4), p. 31.
- SENO-ALDAY, S. (2010), «International business thought: a 50-year footprint». *Journal of International*

Management, Special Issue: 50 years of IB research: What have we achieved, and what have we not yet achieved?, 16(1), pp. 16-31.

YOSHINO, M.Y. e RANGAN, U.S. (1996), **Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Empresarial à Globalização**. Makron Books, São Paulo.