

DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1115>

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Iniciativa das Subsidiárias de Multinacionais Brasileiras: proposta de uma tipologia

Brazilian Multinational Companies' Subsidiaries' Initiative: a typology proposal

Iniciativa de las Subsidiarias de Multinacionales Brasileñas: propuesta de una tipología

Natacha Bertoia da Silva¹
Maria Tereza Leme Fleury²

Recebido em 13 de outubro de 2011 / Aprovado em 11 de março de 2013

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar se a cultura, a transferência de conhecimento e a iniciativa permitem a configuração de grupos homogêneos de subsidiárias de multinacionais brasileiras e, decorrente disto, propor uma tipologia. Para tanto, a partir de um modelo previamente adaptado de Birkinshaw (1999) e testado por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, em uma etapa anterior da pesquisa sobre iniciativa das subsidiárias, foi possível utilizar os escores dos constructos transferência de conhecimento, cultura e iniciativa das unidades da amostra para aplicar a técnica de conglomerados. Como resultado, obtiveram-se três conglomerados que, de acordo com a tipologia desenvolvida por Birkinshaw (1995) para classificar as subsidiárias

segundo a iniciativa, dois foram classificados em: (1) Iniciativa de reconfiguração e (3) Iniciativa no mercado local. Visto que as subsidiárias do conglomerado (2) não puderam ser classificadas na tipologia referenciada, foi denominado de iniciativa incipiente. As subsidiárias do conglomerado iniciativa de reconfiguração apresentam predominantemente a iniciativa interna, apesar de identificarem oportunidades locais de aplicação e ampliação dos seus recursos; em contrapartida, as subsidiárias do conglomerado iniciativa no mercado local indicam que tanto a transferência de conhecimento em ambos os sentidos (matriz *versus* unidades), quanto a cultura são relevantes para as iniciativas, destacando-se as iniciativas externas. Por fim, as subsidiárias do conglomerado iniciativa incipiente são unidades que tendem a

1. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – UPM. [natacha@uol.com.br]

Endereço da autora: Rua da Consolação, 930 – Consolação, São Paulo – SP Cep 01302-907 – Brasil

2. Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo – USP. Professora da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo EAESP/FGV. [mtereza.fleury@fgv.br]

Endereço da autora: Av. Nove de Julho, 2029 – Bela Vista, São Paulo – SP Cep. 01313-902 – Brasil

apresentar culturas similares a do Brasil, mas a transferência de conhecimento é baixa, indicando que as unidades internacionais não dominam bem o negócio da corporação ao ponto de poderem propor iniciativas.

Palavras-chave: Multinacional brasileira. Subsidiária. Iniciativa. Cultura. Transferência de conhecimento.

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate whether culture, knowledge transfer and initiative allow for the configuration of homogeneous groups of Brazilian multinational companies' subsidiaries – and, as a result, to propose a typology. Thus, based on a previously adapted Birkinshaw model (1999) of subsidiary initiatives tested by structural equation modeling in an earlier phase of research, it was possible to use transfer of knowledge, culture and initiative constructs scores from each sample unit to apply the clusters technique. As a result, three clusters were found – which, based on the Birkinshaw typology (1995) for classifying subsidiaries according to initiative, were defined as: (1) Reconfiguration initiative and (3) Local market initiative. Since the second group of subsidiaries could not be classified by Birkinshaw's typology, it was called (2) Incipient initiative. Subsidiaries of the Reconfiguration initiative cluster present mainly internal initiatives, although they do identify local opportunities for applying and expanding their resources; whilst subsidiaries of Local market initiative reveal that both knowledge transfer in both directions (headquarters versus units) and culture are relevant to their initiatives, mainly external ones. Finally, subsidiaries from the Incipient Initiative cluster are units that tend to be similar in culture to Brazil, but knowledge transfer is low, indicating that international units do not know enough about the company's business to be able to propose initiatives.

Keywords: Brazilian multinational companies. Subsidiary. Initiative. Culture. Knowledge transfer.

RESUMEN

El objetivo del estudio fue investigar si la cultura, transferencia de conocimiento e iniciativa, permiten la configuración de grupos homogéneos de subsidiarias de multinacionales brasileñas y, consecuentemente, la propuesta de una tipología. Para ello, a partir del modelo previamente adaptado de Birkinshaw (1999) y testado por la técnica de modelaje de ecuaciones estructurales, en una etapa anterior de la investigación, sobre iniciativa de las subsidiarias, fue posible utilizar los indicadores de los constructos para la transferencia del conocimiento y la cultura e iniciativa de las unidades de la muestra para aplicar la técnica de conglomerados. Como resultado, se obtuvieron tres conglomerados, fundamentados en la tipología de Birkinshaw (1995) para clasificar las subsidiarias, según esta iniciativa, dos fueron clasificados en: (1) Iniciativa de reconfiguración y (3) Iniciativa en el mercado local. Ya que las subsidiarias del conglomerado (2) no pudieron ser clasificadas en la tipología referenciada, este conglomerado fue denominado como iniciativa incipiente. Las subsidiarias del conglomerado Iniciativa de Reconfiguración presentan predominantemente iniciativa interna, a pesar de identificar oportunidades locales de aplicación y ampliación de sus recursos; en cuanto a las subsidiarias del conglomerado Iniciativa en el Mercado Local indican que tanto la transferencia de conocimiento en ambos sentidos (matriz versus unidades) como la cultura son relevantes para las iniciativas de estas, destacándose las iniciativas externas. Por último, las subsidiarias del conglomerado Iniciativa Incipiente, son unidades que tienden a presentar culturas similares a la de Brasil, pero la transferencia del conocimiento es baja, indicando que las unidades internacionales no dominan bien el negocio corporativo para poder proponer iniciativas.

Palabras clave: Multinacional brasileña. Subsidiaria. Iniciativa. Cultura. Transferencia de conocimiento.

I INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras, após a abertura de mercado, no final do século XX, foram estimuladas a buscar novas oportunidades de negócios no contexto internacional como forma de aumentar suas competitividades.

A pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET) em 2010, relacionada a 52 empresas nacionais com presença no exterior, evidenciou que 48,8% dessas companhias têm a intenção de aumentar seus investimentos no exterior no biênio 2010-2011, sendo que no ano anterior o percentual era de 38,8% para o biênio 2009-2010. A pesquisa revelou ainda que, para 25,9% das empresas estudadas, a competitividade internacional da empresa é o principal motivo da sua atuação no estrangeiro. Outros motivos, no entanto, tais como demanda mundial (19,5%), busca de economia de escala (15,1%) e redução da dependência do mercado doméstico (13,7%) também são relevantes. Outra evidência da expansão das empresas brasileiras no exterior é o índice de internacionalização da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) que subiu de 14,9% em 2006 para 16,7% em 2007 e alcançou 17,4% em 2008 (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Dessa forma, a busca pela compreensão do processo e atuação mundial das empresas brasileiras no contexto mundial tem fomentado variadas discussões acadêmicas nos âmbitos nacional e internacional.

Sobre a gestão das multinacionais, uma das questões principais e de interesse dos pesquisadores é a dicotomia entre o controle central pela matriz *versus* a iniciativa das subsidiárias. De um lado, o controle central pela matriz é positivo quando se analisa a facilidade de coordenação corporativa, a consistência na tomada de decisões e o poder de decisão dos gestores corporativos para os processos de mudanças necessários. Por outro lado, a descentralização reduz a responsabilidade dos gestores corporativos, mas melhora a qualidade das decisões, motiva os colaboradores das subsidiárias e permite maior velocidade,

flexibilidade e inovação (PENG, 2008), possibilitando a iniciativa da subsidiária.

Cabe ressaltar, no entanto, que a maioria desses estudos sobre subsidiárias ainda analisa a realidade das multinacionais de países desenvolvidos, justificado pelo fato de existirem há mais tempo.

Diante disso, este trabalho faz parte de um estudo mais amplo sobre o assunto, o qual buscou analisar a influência da transferência de conhecimento e de fatores culturais na iniciativa de desenvolvimento do negócio das subsidiárias de multinacionais brasileiras.

Os resultados apresentados neste artigo são frutos da tentativa de identificar se a cultura, a transferência de conhecimento e a iniciativa de desenvolvimento das unidades estrangeiras permitem a configuração de grupos homogêneos de subsidiárias de multinacionais brasileiras. Ou seja, a partir das características semelhantes de tais, procurou-se reuni-las em grupos, criando uma tipologia das empresas em relação às suas iniciativas.

Segundo Birkinshaw e Fry (1998, p. 52), o grande diferencial de uma subsidiária é a sua iniciativa de desenvolvimento do negócio (ou simplesmente, iniciativa), definida como a “proativa e deliberada busca por novas oportunidades de negócios pela subsidiária a fim de expandir seu escopo de responsabilidade, estando alinhada com os objetivos estratégicos da corporação”.

A iniciativa da subsidiária é muito importante por duas razões: é o principal modo que a multinacional pode identificar oportunidades ao redor do mundo, além de proporcionar a melhoria da sua eficiência operacional por meio da competição interna das unidades (BIRKINSHAW; FRY, 1998). As subsidiárias, entretanto, precisam se esforçar ao máximo para chamar atenção da matriz. Essa atenção indica a conexão entre a unidade estrangeira e a matriz, melhorando sua visibilidade perante a multinacional, bem como os demais *stakeholders* (BIRKINSHAW; AMBOS, 2010).

A iniciativa da subsidiária, no entanto, pode refletir diretamente a postura da matriz. Muitas multinacionais estudadas por esses autores desencorajam esforços empreendedores por parte

das suas subsidiárias, enquanto outras concordam com o conceito em princípio, mas dificultam o seu desenvolvimento na prática.

Dessa maneira, este artigo está organizado em cinco seções. Apresenta-se brevemente o modelo de pesquisa utilizado e os respectivos constructos que orientaram as análises dos conglomerados. Na terceira seção, discute-se sobre a tipologia proposta por Birkinshaw para compreensão da iniciativa da subsidiária. Na sequência, os procedimentos metodológicos utilizados são apresentados e, na quarta seção, a discussão e análise dos resultados, além da sugestão de tipologia para a realidade das subsidiárias de multinacionais brasileiras. As considerações finais encerram o artigo.

2 MODELO DA PESQUISA E CONSTRUCTOS

O modelo utilizado neste estudo está baseado no modelo de iniciativa da subsidiária de Birkinshaw (1999), que considerou tanto o contexto corporativo quanto o contexto local da subsidiária, cujas dimensões foram classificadas em estruturais ou comportamentais.

Bower apud Birkinshaw (1999) definiu contexto estrutural como o conjunto de forças organizacionais que influenciam o processo de definição e impulsão dos negócios, tais como: organização formal, sistema de informação e controle usado para mensurar os resultados organizacionais, além dos sistemas para medir e recompensar o desempenho gerencial. O contexto comportamental, segundo Barnard apud Birkinshaw (1999), existe como um conjunto de valores e crenças orientadoras, sendo o seu desenvolvimento responsável pela alta direção. O autor ressalta, no entanto, que os efeitos do contexto estrutural sobre a iniciativa têm sido mais estudados quando comparados ao contexto comportamental.

Em relação ao contexto corporativo, o autor identificou três dimensões relevantes, sendo uma estrutural e duas comportamentais. A

centralização das decisões é a dimensão estrutural, que representa o quanto os gestores corporativos têm responsabilidade sobre decisões em relação às atividades realizadas pela subsidiária. O efeito previsto da centralização das decisões das subsidiárias em relação à sua iniciativa é negativo, visto que muitos estudos apontam uma ligação entre a descentralização da tomada de decisão e atividades empreendedoras (BIRKINSHAW, 1999).

As duas dimensões comportamentais são: credibilidade da subsidiária e comunicação entre a matriz e a subsidiária. A credibilidade indica em que medida os gestores da matriz estão conscientes e confiantes na capacidade da subsidiária, enquanto a comunicação representa as interações pessoais ou por meio de tecnologia entre tais, permitindo a socialização organizacional e a integração dos processos normativos. Isso se processa por meio das crenças individuais, valores e normas. O autor salienta que o efeito esperado dessas duas dimensões comportamentais em relação à iniciativa é positivo; ou seja, um o alto nível de comunicação entre a matriz e a subsidiária e um alto nível de credibilidade da subsidiária em relação à matriz promovem a iniciativa (BIRKINSHAW, 1999).

No presente estudo, o contexto corporativo é representado pela matriz e demais unidades estrangeiras, considerando apenas a dimensão da comunicação, caracterizada no modelo pelos fluxos de conhecimentos direcionados pela sede e reconhecidos pela subsidiária. Esta, por sua vez, também irá criar e disseminar conhecimentos internamente e para as demais unidades da corporação, inclusive para a administração central. Dessa interação, resultará a transferência de conhecimento como um todo, um dos constructos do presente estudo.

Em relação ao contexto da subsidiária, Birkinshaw (1999) identificou três dimensões: contexto comportamental, a liderança e a capacidade distintiva. Considera o contexto comportamental como o local de trabalho profundamente enraizado na ética empresarial, valorizado pelo empreendedorismo, colaboração e aprendizagem;

enquanto a capacidade distintiva entende-se pela subsidiária que adiciona valor às suas capacidades, o que a torna superior em relação às outras unidades. O autor acredita que nesse contexto emergirá a iniciativa.

Assim, observa-se que no modelo original de Birkinshaw (1999), o contexto da subsidiária é formado pelo contexto comportamental, trata-se do local de trabalho profundamente enraizado na ética empresarial, valorizado pelo empreendedorismo, pela colaboração e pela aprendizagem. O autor não explicita o contexto comportamental como parte da cultura da organização, mas sua definição conduz a esta leitura. Assim, para o modelo proposto por este estudo, o contexto da subsidiária será formado pela transferência de conhecimento e pelos aspectos culturais da subsidiária; sendo que podem ter sofrido influência da cultura do país e/ou da matriz brasileira.

Dessa maneira, a interação entre o contexto corporativo e o da subsidiária é fundamental para a sua iniciativa; ou seja, a sua forma de agir e reagir ao ambiente interno (corporativo) será decorrente dos processos de transferência de conhecimento tanto da matriz para a filial, quanto o inverso. No contexto da subsidiária, além da transferência de conhecimento, devem-se considerar as suas características culturais, decorrentes da cultura do país sede e da matriz. Como fruto dessas relações, oportunidades de negócios para a corporação como um todo poderão ser identificadas, o que se denomina iniciativa interna.

Um terceiro aspecto destacado no modelo é o impacto do contexto ambiental local na iniciativa, representado pelo conjunto de clientes, fornecedores, concorrentes e instituições que a unidade interage, visto que estudos (ANDERSSON; FORSGREEN; HOLM, 2002; BARTLETT; GHOSAL, 1999; BIRKINSHAW,

1999; HOLSAPPLE; JOSHI, 2003; RUGMAN; VERBEKE, 2001), sobre multinacionais expõem que as subsidiárias estrangeiras devam identificar ideias e oportunidades no mercado local para que possam ser usados pela corporação como um todo. Conforme Birkinshaw (1999), um alto grau de dinamismo no mercado local promove a iniciativa da subsidiária.

Dessa maneira, a iniciativa da subsidiária ocorre em ambos os contextos: corporativo e subsidiária, sendo que poderá ser promovida ou suprimida conforme a natureza do contexto.

Basicamente, existem dois tipos de iniciativas: foco externo e foco interno; ou seja, processo externo de iniciativa e processo interno de iniciativa (BIRKINSHAW; FRY, 1998). O processo externo de iniciativa acontece no momento da identificação de novas oportunidades de negócios por meio da interação com os clientes, fornecedores e entidades governamentais no contexto local da subsidiária; enquanto que o processo interno de iniciativa envolve a identificação de novas oportunidades de negócios existentes dentro dos limites da corporação.

Considerando o contexto externo, a questão das redes parece fundamental para o sucesso das iniciativas das subsidiárias. Para Andersson, Forsgreen e Holm (2002), cada uma mantém padrões únicos de ligações com as redes e, conseqüentemente, é diferentemente exposta a novos conhecimentos, ideias e oportunidades.

Assim, a iniciativa é vista como um caminho discreto e proativo para organizar, utilizar e expandir os seus recursos. Inicia-se com a identificação de um novo produto ou oportunidades de mercado pela subsidiária e, finaliza-se com o compromisso, pela corporação como um todo, de prover recursos para tais oportunidades (BIRKINSHAW, 1999).

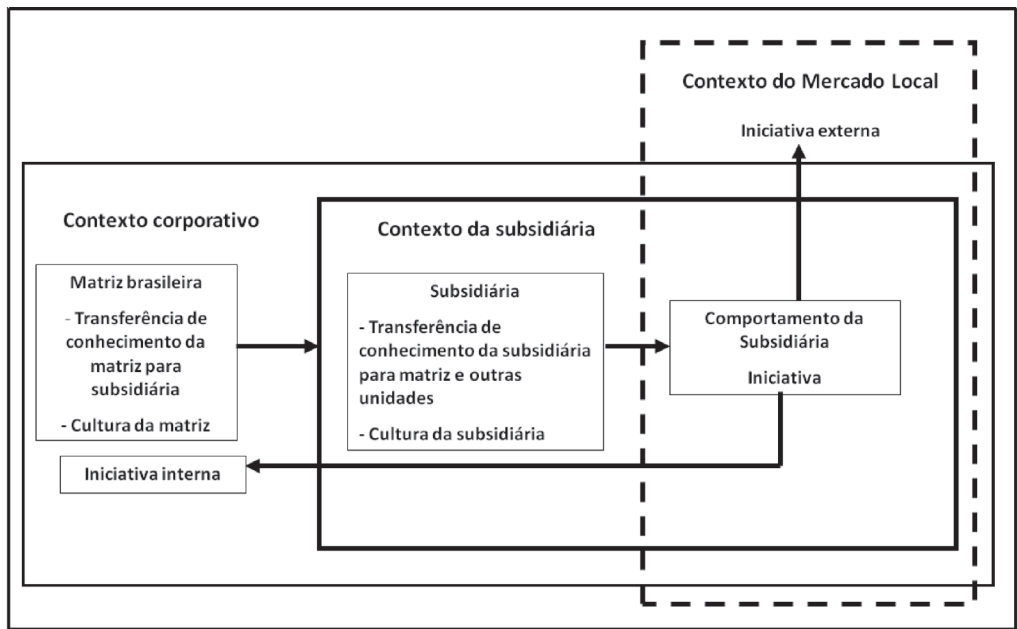


Figura 1 - Modelo de pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Birkinshaw (1999).

Portanto, observa-se que os três constructos que formam o modelo de pesquisa (Figura 1) deste estudo são, conforme definição de Birkinshaw (1999), predominantemente comportamentais: iniciativa da subsidiária, transferência de conhecimento e cultura.

A transferência de conhecimento é um processo de disseminação de informações, conhecimentos e práticas entre as unidades da multinacional, sendo, dessa forma, um constructo de terceira ordem, decorrente de dois outros constructos: transferência de conhecimento da subsidiária para matriz e outras unidades; transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária. Cada um desses processos é o resultado dos mecanismos de transferência utilizados e das barreiras existentes. Os estudos de Gupta e Govindarajan (2000) sustentam as variáveis que explicam os mecanismos de transferências em ambos os casos: reuniões, manuais, expatriados, treinamentos, viagens e ferramentas eletrônicas; enquanto que, para as barreiras ao processo de transferência do conhecimento, são utilizadas as variáveis: dificuldades de integração, estrutura organizacional e falta de reconhecimento pela matriz.

A cultura consiste em um conjunto de valores e normas compartilhados por um grupo,

organização ou sociedade, representada neste estudo por alguns aspectos culturais da subsidiária. Assim, trata-se de um constructo de primeira ordem, formado por variáveis que representam as quatro principais dimensões propostas por Hofstede, Hofstede e Minkow (2005) e, para analisá-lo, consideram-se: distância do poder, individualismo, controle da incerteza e masculinidade.

A dimensão distância do poder representa a percepção do grau de desigualdade entre aquele que detém o poder e aquele que se vê submetido. Segundo Hofstede, Hofstede e Minkow (2005), nos países com alto índice de distância do poder, as organizações se caracterizam pela centralização de poder em poucas pessoas e os subordinados esperam que seja dito o que precisam fazer.

O índice de individualismo representa o tipo de relações entre sujeito e seu grau de dependência aos grupos ou às empresas a que pertencem.

A dimensão da cultura nacional, a qual se refere ao controle da incerteza, mede o grau de tolerância que uma cultura pode admitir se confrontada ao desassossego suscitado por acontecimentos futuros.

A dimensão masculinidade representa o quanto os resultados e o sucesso são os valores dominantes na sociedade, estando o trabalho em

Iniciativa	Característica	Fatores-chave para o sucesso
Reconfiguração	Subsidiária que promove a redistribuição dos recursos existentes da empresa ou recursos que são utilizados com mais eficácia	<i>Timing</i> Defesa dos esforços individuais Credibilidade e bom relacionamento com a matriz Proposta convincente
Mercado local	Subsidiária que procura desenvolver um novo produto, mercado ou processo por meio das oportunidades de negócios que são primeiramente identificadas no contexto local da subsidiária	Alto nível de autonomia e presença local Ajuste com os objetivos estratégicos da multinacional Criatividade e espírito empreendedor na subsidiária
Proposta competitiva	Subsidiária que procura atrair investimento global ou foco em atividades de valor agregado internacionalmente com suporte (no princípio) da multinacional/matriz	Garantia de proposta competitiva Credibilidade da subsidiária Esforços de venda e de defesa
Extensão de mandato	Subsidiária que procura construir um mandato em vigor ou capacidade comprovada para atender a uma demanda internacional do produto ou oportunidade de mercado	Alto nível de autonomia Planos de negócios sólidos Adequação estratégica com a matriz

Quadro 1 - Características das iniciativas das subsidiárias.

Fonte: Adaptado de Birkinshaw (1995).

Dessa maneira, a iniciativa da subsidiária deve ser percebida como um dos caminhos possíveis para o crescimento e desenvolvimento das multinacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em etapas anteriores deste estudo, no âmbito do Projeto Temático GINEBRA – Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras, realizou-se uma *survey* eletrônica que permitiu compreender a atuação das subsidiárias de multinacionais brasileiras em relação a vários aspectos. O período de coleta de dados foi de oito meses, com início em dezembro de 2006 e término em junho de 2007.

O instrumento de coleta de dados, questionário com perguntas fechadas para avaliar as subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras, contemplando questões referentes à transferência de conhecimento (matriz para subsidiária e subsidiária para matriz), iniciativa (interna e externa) e aspectos culturais.

Ressalta-se, no entanto, que a maioria das questões apresentava várias afirmativas, para as quais o respondente, representando a subsidiária, deveria aplicar uma escala de Likert; isto é, uma escala de medida com cinco categorias de respostas que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, exigindo dos participantes a indicação

do grau de concordância para cada afirmação apresentada (MALHOTRA, 2004).

Hair Jr. et al. (2006) destacam que esse tipo de escala é originalmente ordinal. Para os estudos em administração, entretanto, pode-se tratá-la como intervalar, o que permite que alguns cálculos e análises estatísticas específicas sejam realizados.

A população desta pesquisa é representada pelas subsidiárias das multinacionais brasileiras com atividades manufatureiras ou de serviço profissional no exterior; foram excluídas da análise as representações comerciais, lojas ou postos de distribuição no exterior. Com base especialmente em estudos da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad) e da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal), obteve-se um resultado de quarenta e seis (46) multinacionais brasileiras em atividade até o ano de 2006.

Dessas multinacionais, somente 29 aceitaram participar da pesquisa, totalizando uma população de 93 subsidiárias em diversos países. Desse total, entretanto, somente 66 participaram efetivamente, o que representa a amostra do presente estudo. Em relação ao setor de atuação, observou-se que há o predomínio de 22 subsidiárias que atuam como montadores de sistemas, seguidas pelas unidades de recursos naturais e, por fim, de serviços e tecnologia da informação.

Em uma das etapas de análise dos dados da pesquisa, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais para validar o modelo proposto, bem como as hipóteses enumeradas em um estudo mais amplo.

Para estimar os modelos de mensuração e estrutural, há vários métodos, sendo utilizado neste estudo o PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*) em função de não haver suposições em relação à distribuição dos dados, menor demanda que o LISREL em relação ao tamanho amostral e ser mais indicado que tal em casos exploratórios (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; RINGLE; SARSTEDT; STRAUB, 2012). Para o processamento dos dados, utilizou-se o *software* SmartPLS 2.0 M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

Outro aspecto relevante diz respeito ao tamanho da amostra, que foi verificado a partir da análise do poder do teste, cuja importância é enfatizada nos textos sobre estatística, em ciências sociais (FAUL et al., 2009). O poder do teste estatístico é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula, dada que é falsa e depende de três classes de parâmetros: o nível de significância (probabilidade do erro tipo I – alfa), o tamanho da amostra utilizada e o tamanho do efeito.

Dependendo dos recursos disponíveis, da etapa do processo de pesquisa e da questão de pesquisa, cinco diferentes tipos de análise do poder podem ser utilizados: análise do poder *a priori*, análise do poder *a posteriori*, análise do poder ajustado, análise de sensibilidade e análise de critério (FAUL et al., 2009).

Para avaliar se o tamanho da amostra (66 casos) era suficiente, realizou-se a análise de sensibilidade no *software* G*Power 3, com a regressão linear múltipla, como é recomendado por Chin e Newsted (1999) e Garson (2012), que testa o efeito total (sendo a hipótese do teste que o valor do R^2 para a população é diferente de zero).

Segundo o critério de Cohen apud (FAUL et al., 2009), o tamanho do efeito de 0,02; 0,15 e 0,35 são considerados pequeno, médio e grande, respectivamente. É possível mensurar um R^2 de referência a partir do valor do tamanho do efeito, que para ser calculado, utilizou-se alfa de

5%, poder de 80%, amostra de 66 unidades e 2 preditores. Como saída, obteve-se 0,153 para o tamanho do efeito, o que equivale a um R^2 igual a 13,3%. Logo, como o resultado foi de 28,9%, entende-se que o número de subsidiárias, embora reduzido, foi suficiente para validar o modelo de pesquisa.

A técnica de modelagem de equações estruturais possibilitou como resultado os escores dos constructos para cada uma das 66 unidades da amostra deste estudo.

Assim, a partir dos escores dos constructos transferência de conhecimento (matriz para subsidiária e desta para matriz), cultura e iniciativa (interna e externa) do modelo de equações estruturais, utilizou-se a técnica de conglomerados, visando investigar se a cultura, a transferência de conhecimento e a iniciativa permitem a configuração de grupos homogêneos de subsidiárias e, a partir disto, criar uma tipologia.

Hair Jr. et al. (2006, p. 400) define a análise de conglomerados (ou agrupamentos) como uma técnica multivariada de interdependência, visto que procura combinar “objetos que tenham alta homogeneidade interna (dentro do conglomerado), bem como alta heterogeneidade externa (entre conglomerados)”. Os autores orientam que se deve definir inicialmente a medida de distância, o método de aglomeração e o número de grupos pretendidos.

Existem duas técnicas de análise de conglomerados: análise de conglomerados hierárquicos (*Hierarchical Cluster*), quando o pesquisador não sabe *a priori* o número de grupos pretendidos e deseja encontrar a melhor resposta; e a análise de conglomerados k-médias (*k-means*), quando se conhece *a priori* o número de grupos pretendidos, o qual pode ser utilizado para refinar os resultados do modelo hierárquico e/ou para grandes volumes de dados.

Para medir a similaridade é preciso um método de comparação simultânea de observações sobre as variáveis de agrupamento, sendo a distância quadrática euclidiana, a correlação de Pearson, o Chebychev e Blocos os principais tipos de medidas de distância. Entre esses métodos, o primeiro é o mais utilizado, sendo aplicado neste estudo.

Com relação ao método de aglomeração, o critério para colocar objetos similares dentro de grupos conforme as possibilidades existentes no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) deve ser o de sempre maximizar as diferenças entre os grupos em confronto com a variação dentro dos próprios (POHLMANN, 2007). Entre os algoritmos, destaca-se a variação entre os grupos (*between-cluster variation*) que tende a combiná-los com menores variações internas.

Assim, neste estudo, analisaram-se inicialmente os conglomerados hierárquicos, sendo a distância quadrática euclidiana a medida de distância e *between group*, como o método de aglomeração. Para refinar os resultados obtidos, utilizou-se a análise de conglomerados k-médias para 3 conglomerados.

A técnica análise da variância foi utilizada para reforçar o resultado dos conglomerados. A ANOVA é um teste de médias para duas ou mais populações, no caso, as variáveis que originaram os conglomerados. Para cada variável é obtida a estatística F e quanto maior o seu valor, maior a relevância da variável para discriminar os conglomerados.

Além disso, o nível de significância das variáveis é outro aspecto que deve ser verificado na ANOVA, visto que se alguma variável apresentar nível de significância maior do que 0,05,

deverá ser retirada e os dados restantes deverão ser reprocessados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção está estruturada em duas partes: na primeira, a apresentação da técnica estatística de conglomerados e as análises para a formação dos grupos de subsidiárias e na segunda, os resultados são discutidos à luz do modelo teórico, aplicado à realidade das subsidiárias de multinacionais brasileiras, que proporcionaram a tais uma proposta de uma tipologia em relação à iniciativa.

5.1 Formação e caracterização dos conglomerados

Para cada uma das 66 subsidiárias de multinacional brasileira da amostra, após a utilização da técnica de equações estruturais, os constructos utilizados resultaram em um valor (score) na escala razão.

Para a configuração dos conglomerados, utilizaram-se os escores de cinco constructos (em destaque na Figura 3), para cada uma das subsidiárias: transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária, transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz, cultura, iniciativa interna e iniciativa externa.

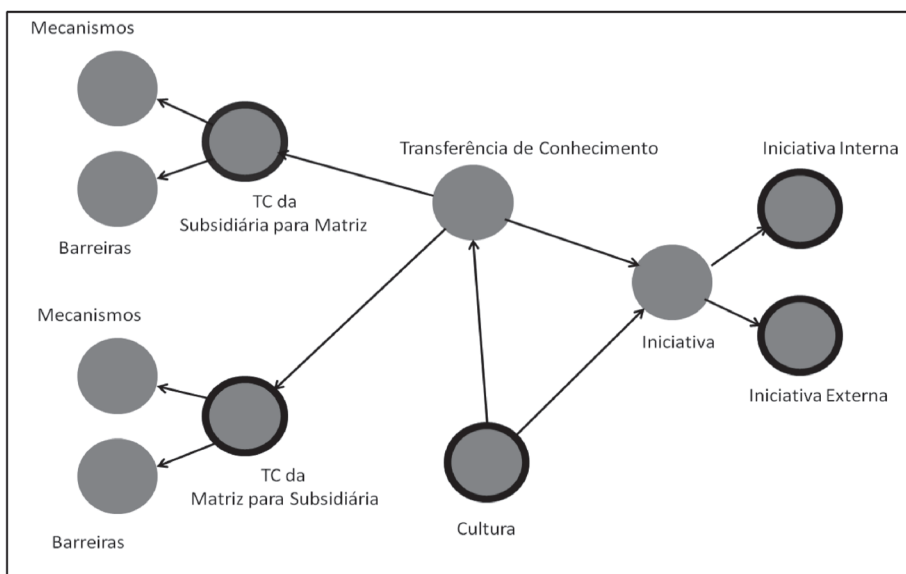


Figura 3 - Modelo da pesquisa simplificado.

Fonte: das autoras.

Ressalta-se que os constructos transferência de conhecimento da subsidiária para matriz (*transf_sub_matr*) e transferência de conhecimento da matriz para subsidiária (*transf_mat_sub*) são resultantes dos mecanismos de transferência utilizados e das barreiras existentes em cada um dos sentidos. Considerando os resultados obtidos para os mecanismos, observa-se que quanto maior o valor, maior a utilização, enquanto nas barreiras, quanto menor o valor, menos barreiras existentes no processo. Dessa maneira, entende-se que quanto maior o valor dos constructos de transferência, maior é o processo de transferência existente em cada um dos sentidos: matriz para subsidiária ou no contrário.

Em relação à iniciativa, capacidade da subsidiária em vislumbrar oportunidades tanto no âmbito interno da multinacional quanto no âmbito externo, utilizaram-se os dois constructos: iniciativa externa (*inic_ext*) e iniciativa interna (*inic_int*). Assim, quanto maior o valor da iniciativa interna indica que a subsidiária identifica oportunidades de negócios para a multinacional como um todo, enquanto um valor alto para a iniciativa externa representa que a unidade busca oportunidades de negócios no seu contexto local, a partir do relacionamento com os seus clientes, fornecedores e outras entidades.

A cultura é resultante de variáveis que representam as quatro principais dimensões propostas por Hofstede, Hofstede e Minkow (2005): distância do poder, coletivismo, controle da incerteza e masculinidade. Salienta-se que na

elaboração das questões relativas à cultura no instrumento de coleta de dados, estruturou-se, de forma a analisar o quanto os resultados são similares às características culturais brasileiras, levando-se em consideração o estudo de Hofstede, Hofstede e Minkow (2005). Dessa maneira, quanto mais alto o valor do constructo cultura da subsidiária, maior a sua proximidade cultural com o Brasil, cujas características principais são: alto índice de distância do poder e controle de incertezas, coletivista e com tendência a masculinidade.

Visando identificar os grupos de subsidiárias e a possibilidade de estabelecer uma tipologia, utilizou-se a técnica estatística de conglomerados hierárquicos, sendo a distância quadrática euclidiana a medida de distância utilizada e, entre grupos (*between-groups*), o método de aglomeração que prioriza a menor média das distâncias entre todos os pares. Posteriormente, processou-se o *k*-médias (*k-means*) para três conglomerados, com 100 iterações, que permitiu refinamento e uma análise mais detalhada dos resultados.

A análise da técnica de conglomerados é reforçada utilizando-se a ANOVA. Observando-se a distribuição F (Tabela 1), nota-se que como a iniciativa interna apresentou o maior valor (41,336), foi a variável que mais contribuiu para a formação dos conglomerados; enquanto a iniciativa externa foi a de menor contribuição. Outro aspecto verificado foi nível de significância das variáveis. Como todas as variáveis apresentaram nível de significância menor do que 0,05, não houve necessidade de reprocessar os dados.

Tabela 1 - Análise da variância dos conglomerados em relação à iniciativa da subsidiária.

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Cultura	11,226	2	,461	63	24,326	,000
inic_exte	12,787	2	,811	63	15,771	,000
inic_inter	37,691	2	,912	63	41,336	,000
transf_mat_sub	8,770	2	,495	63	17,708	,000
transf_sub_matr	14,223	2	,501	63	28,379	,000

Fonte: das autoras.

Dessa maneira, a Tabela 2 apresenta a distribuição das 66 subsidiárias da amostra em relação aos conglomerados. Observa-se que o conglomerado 1 é o que possui maior representatividade, com 29 unidades, seguido pelo conglomerado 2, formado por 27 unidades e o conglomerado 3, com menor participação, apresentando 10 unidades.

Tabela 2 - Distribuição das subsidiárias nos conglomerados.

Cluster	1	29,000
	2	27,000
	3	10,000
Valid		66,000
Missing		,000

Fonte: das autoras.

Os valores finais para cada constructo nos três conglomerados são apresentados na Tabela 3.

Constructos	Conglomerados		
	C 1	C 2	C 3
Iniciativa interna	Médio alto	Baixo	Médio
Iniciativa externa	Médio	Baixo	Médio alto
Cultura	Alto	Médio	Médio
Transf. Conh. Mat. Sub. (TC_MS)	Médio alto	Baixo	Médio
Transf. Conh. Sub. Mat. (TC_SM)	Médio	Baixo	Médio

Quadro 2 - Caracterização inicial dos conglomerados.

Fonte: das autoras.

Logo, observa-se que o conglomerado 1 (C 1) apresenta valores altos para a cultura, médio para a iniciativa externa e transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz e valores médio alto para iniciativa interna e transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária.

O conglomerado 2 (C 2), todavia, apresenta valor médio para a cultura e valores baixos para as demais variáveis. Dessa maneira, visto que para as duas iniciativas os valores foram baixos, entende-se que as subsidiárias desse grupo visualizam poucas oportunidades de negócios no seu mercado local como na corporação como um todo.

Tabela 3 - Valores finais das variáveis nos três conglomerados

	Cluster		
	1	2	3
cultura	3,5347	2,4218	2,2201
inic_exte	2,3116	1,2741	2,9251
inic_inter	3,1262	,8418	2,5590
transf_mat_sub	3,0960	1,9760	2,5698
transf_sub_matr	2,7126	1,3246	2,4655

Fonte: das autoras.

Considerando que esses valores finais poderiam oscilar entre 0 e 5, observa-se que os valores são predominantemente baixos ou médios. Visando facilitar a análise, no entanto, procurou-se classificar tais números em categorias: alto (superior a 3,5), médio alto (entre 2,7 e 3,4), médio (entre 2,1 e 2,6) e baixo (inferior a 2,0), conforme Quadro 2.

Diferentemente, no conglomerado 3, o valor da iniciativa externa foi considerado médio alto, enquanto os demais, médio. Esse grupo representa subsidiária que buscam e identificam muito mais oportunidades por meio dos seus relacionamentos no contexto local; ou seja, a partir do contato com os seus clientes, fornecedores e outras entidades.

5.2 Análise sobre os conglomerados e a proposta de tipologia

Nesta seção, os resultados são discutidos à luz do modelo proposto e à sustentação teórica

da pesquisa. Salienta-se que o modelo relaciona a transferência de conhecimento e a cultura com a iniciativa da subsidiária, sendo esta última sempre o ponto inicial para discussão dos resultados apresentados. Destaca-se que a iniciativa da subsidiária pode ocorrer de duas maneiras: interna, no contexto da corporação como um todo, ou externa, quando a unidade busca oportunidades de negócios somente em seu mercado local.

Cabe ressaltar que Birkinshaw (1995) desenvolveu uma tipologia para a iniciativa das subsidiárias, na qual relacionou o contexto de oportunidade de mercado utilizado pela unidade e o envolvimento da matriz no processo, em quatro categorias: iniciativa de reconfiguração, iniciativa no mercado local, iniciativa de proposta competitiva e a iniciativa da extensão do mandato.

Assim, fundamentando-se na proposta dessa tipologia, buscou-se uma interpretação dos conglomerados das subsidiárias de multinacionais brasileiras, denominando-os conforme as características da iniciativa. Para os conglomerados 1 e 3 foram utilizadas categorias predeterminadas na tipologia do Birkinshaw (1995): iniciativa de reconfiguração e iniciativa no mercado local, respectivamente. Não foi possível, entretanto, classificar o conglomerado 2 diante da tipologia e, por isso, foi criada a denominação de iniciativa incipiente.

O Quadro 3 apresenta a caracterização dos três conglomerados sobre as iniciativas interna e externa, cultura, transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária. Também buscou-se assinalar a predominância em cada grupo dos continentes que sediam as unidades, bem como o setor de cada uma.

Característica	Conglomerado 1	Conglomerado 2	Conglomerado 3
Nomenclatura	Iniciativa de reconfiguração	Iniciativa incipiente	Iniciativa no mercado local
Iniciativa interna	Médio alto	Baixo	Médio
Iniciativa externa	Médio	Baixo	Médio alto
Cultura	Alto	Médio	Médio
Transferência de Conhecimento da Matriz para Subsidiária (TC_MS)	Médio alto	Baixo	Médio
Transferência de Conhecimento da Subsidiária para Matriz (TC_SM)	Médio	Baixo	Médio
Continente	- América (do Norte) - Europa - Ásia	- América (Latina) - África	- América (Latina)
Setor de atuação	- Montadoras de sistemas; - Serviços e TI	- Recursos naturais	- Insumos básicos

Quadro 3 - Nomeação e caracterização dos conglomerados.

Fonte: das autoras.

As subsidiárias do conglomerado 1, nomeadas como Iniciativa de Reconfiguração, conforme tipologia proposta por Birkinshaw (1995), apresentam predominantemente a iniciativa interna, apesar de identificarem oportunidades locais de aplicação e ampliação dos seus recursos.

É interessante destacar que nesse grupo, formado por unidades alocadas principalmente na América do Norte, Europa e Ásia, continentes

diferentes em termos culturais do Brasil, os valores da cultura e da transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária são significativos, indicando que existe uma similaridade da cultura da unidade em relação à brasileira; ou seja, que alguns aspectos da cultura do Brasil podem estar presentes na dinâmica das unidades. Algo natural, visto que as subsidiárias da amostra são unidades de multinacionais brasileiras.

Dessa maneira, o fato de a cultura da subsidiária se apresentar próxima a do Brasil, é considerado um fator relevante na transferência de conhecimento, que favorece este processo, segundo Takeuchi e Nonaka (2008). Logo, na medida em que as subsidiárias apresentam uma melhor compreensão ou similaridade com a cultura brasileira ou organizacional da matriz, maior será o compartilhamento de conhecimentos e práticas, como observado pelos valores representativos no conglomerado 1. Esse processo dinâmico de conversão do conhecimento fará com que a subsidiária compreenda cada vez mais o negócio da multinacional e, por isso, poderá vislumbrar oportunidades para otimização dos recursos, caracterizando-se como iniciativa interna.

Para essas subsidiárias, Birkinshaw (1995) destaca dois atributos essenciais: credibilidade e bom relacionamento com a matriz e defesa dos esforços individuais da unidade.

Esses atributos podem estar relacionados a aspectos contextuais dos países nos quais as subsidiárias estão localizadas, como ao alto investimento em tecnologia, pesquisa e inovação; o que pode ser uma justificativa para a alta iniciativa interna. Como nesses países o nível de desenvolvimento econômico é alto, é reconhecido o elevado grau de contribuição e evolução tecnológica nos processos organizacionais, o que faz com que as multinacionais brasileiras sejam favorecidas. À medida que a unidade internacional brasileira está inserida nesse ambiente e há reconhecimento dessas iniciativas pela matriz, existe contribuição para o aprendizado e desenvolvimento organizacional da multinacional brasileira.

Em relação aos setores de atuação, é interessante comparar o tipo de atividade das unidades com os resultados da iniciativa. No conglomerado 1 (Iniciativa de Reconfiguração), existe maior incidência de unidades montadoras de sistemas e de serviços e tecnologia da informação, caracterizadas pela necessidade do contato direto e frequente com a matriz brasileira, para alinhamento dos processos produtivos ou entre os colaboradores. Esse fato justifica a média e a média alta interação, por meio da transferência de conhecimento entre a matriz e a subsidiária e a alta iniciativa interna.

As subsidiárias do conglomerado 3, nomeadas neste estudo como Iniciativa no Mercado Local, conforme a proposta de Birkinshaw (1995), indicam, entretanto, que tanto a transferência de conhecimento em ambos sentidos (matriz *versus* unidades) quanto a cultura são relevantes para as iniciativas destas. Ressalta-se, no entanto, mais do que interações nos contextos corporativos, as redes de contato locais com clientes, fornecedores e associações tornam-se fundamentais para a busca de oportunidades de negócios, caracterizadas como iniciativa externa.

O alto nível de autonomia e presença no ambiente local, o alinhamento com os objetivos estratégicos da multinacional e criatividade e espírito empreendedor da unidade são, para Birkinshaw (1995), os fatores-chave para o sucesso para as subsidiárias com Iniciativa no Mercado Local.

Em relação às características complementares, as subsidiárias do conglomerado 3 estão localizadas predominantemente na América Latina, sendo a maioria atuante com insumos básicos.

Por um lado, observou-se que o valor para a cultura foi médio, sendo coerente com as semelhanças que os países da América Latina apresentam com a cultura brasileira. A proximidade cultural é um fator relevante para o processo de transferência de conhecimento entre as unidades, ocasionando um melhor desempenho local. Por outro lado, o setor de atuação, insumos básicos, requer uma alta interação com os agentes do contexto local, pois se apresenta como intermediário na cadeia produtiva, propiciando uma maior iniciativa externa. Logo, as multinacionais brasileiras que atuam nesse setor, para venderem seus produtos, precisam interagir constantemente com os seus clientes e o mercado local, o que pode gerar uma alta iniciativa externa.

Por fim, as subsidiárias do conglomerado 2, denominadas neste estudo de Iniciativa Incipiente, são unidades que tendem a apresentar culturas similares a do Brasil, mas a transferência de conhecimento é baixa tanto da matriz para a subsidiária, quanto no sentido oposto e uma das consequências desses processos, ainda que em baixa intensidade, é que as unidades internacionais

não dominam bem o negócio da corporação ao ponto de poderem propor iniciativas.

As subsidiárias desse conglomerado localizam-se principalmente na América Latina e África, regiões formadas por países com baixo desenvolvimento técnico e tecnológico, apesar de certa similaridade cultural com o Brasil.

A justificativa mais provável para a baixa iniciativa das unidades desse grupo é o setor de atuação, principalmente aquelas que atuam com recursos naturais, agronegócios e mineração. Nesses casos, os processos de trabalhos são muito bem desenhados e padronizados, requerendo pouquíssimo aperfeiçoamento. Também, as multinacionais brasileiras que atuam nesses setores, na sua maioria, possuem demandas previamente definidas nos países, não necessitando de uma atuação presente com as redes de contato locais, fomentando oportunidades de negócios.

Logo, evidencia-se que cada subsidiária inicia seu processo de iniciativa levando em consideração os recursos que detém, tanto internamente, quanto no contexto que está inserida. No caso da iniciativa interna, trata-se da alta transferência de conhecimento principalmente da matriz para a subsidiária e a sua proximidade cultural; enquanto na iniciativa externa, além da transferência de conhecimento, busca-se otimizar suas redes de contato locais.

Provavelmente, a partir do momento em que essas subsidiárias dominarem suas iniciativas, as quais podem ser internas ou externas, dependendo de outras condições favoráveis, tais como do contexto local do país, poderão partir para o desbravamento das complementares, fomentando os dois tipos de iniciativa, na busca pela Iniciativa de Extensão de mandato (BIRKINSHAW, 1995); ou seja, unidades que procuram construir um mandato em vigor ou capacidade comprovada para atender a uma demanda internacional do produto ou oportunidade de mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar se a cultura, a transferência de conhecimento e

a iniciativa permitem a configuração de grupos homogêneos de subsidiárias. Em decorrência, desenhou-se uma proposta de tipologia em relação à iniciativa das subsidiárias de multinacionais brasileiras, contribuindo assim, para a área de estudo em internacionalização.

Fundamentado na tipologia desenvolvida por Birkinshaw (1995) para classificar as subsidiárias segundo a iniciativa, dois conglomerados foram classificados em: (1) Iniciativa de reconfiguração e (3) Iniciativa no mercado local. Visto que as subsidiárias do conglomerado (2) não puderam ser classificadas na tipologia referenciada, foi denominado de iniciativa incipiente. Também, buscou-se assinalar a predominância em cada grupo dos continentes que sediam as unidades, bem como o setor de atuação das mesmas.

O conglomerado 1, denominado de iniciativa de reconfiguração, é caracterizado pelas subsidiárias com características culturais semelhantes às do Brasil e apresentam uma alta interação com a matriz em termos de transferência de conhecimento. Essa dinâmica permite que as unidades internacionais conheçam o negócio da multinacional brasileira a ponto de fomentarem propostas de melhoria nos processos da corporação como um todo. Nesse grupo, predominam empresas do setor de serviço, tecnologia e montadoras de sistemas, que estão localizadas em países que possuem um alto desenvolvimento em pesquisa e tecnologia, o que promove um aprendizado ainda maior para a matriz brasileira.

Por sua vez, as subsidiárias classificadas como iniciativa no mercado local, conglomerado 3, apresentam valores altos para a iniciativa externa, buscando oportunidades a partir das redes de contato no seu contexto local. As demais variáveis apresentaram valores médios, indicando a importância da transferência de conhecimento entre as unidades e a proximidade cultural com o Brasil para a atuação local. De alguma forma, esse processo pode ser facilitado pela localização dos países das unidades, predominantes na América Latina, e pela característica dos insumos básicos como setor de atuação que necessita de prospecção de clientes constantemente.

Entretanto, em razão das características do conglomerado 2, que não pôde ser classificado em relação a tipologia inicial de Birkinshaw (1995), sendo denominado de Iniciativa Incipiente. Esse grupo apresenta valores baixos para todas as variáveis com exceção do grau médio para a cultura, cujas subsidiárias estão localizadas principalmente na América Latina e África. Acredita-se que a baixa iniciativa (interna e externa) seja decorrente, fundamentalmente, do campo de atuação, de recursos naturais, em que as demandas de atendimento internacional antecedem o processo de internacionalização da multinacional brasileira.

O principal limitador desta pesquisa foi o tamanho da amostra, mas que não impediu atingir o objetivo definido. Para estudos futuros, além de aumentar a amostra de subsidiárias de multinacionais brasileiras, pretende-se aprimorar a tipologia inicial desenhada.

Dessa maneira, à medida que aumentar a participação das multinacionais brasileiras no contexto internacional, a matriz poderá identificar, a partir do setor de atuação e da localização geográfica da unidade, a amplitude da atuação e da iniciativa da subsidiária, estabelecendo estratégias e direcionando ações.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 23, n. 11, p. 979-996, Nov. 2002.

BARTLETT, C; GHOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: HBS Press, 1999.

BIRKINSHAW, J. **Entrepreneurship in multinational corporations: the initiative process in foreign subsidiaries**. 1995. 401 [pages]. Doctoral Dissertation (Philosophy) - Faculty of Graduated Studies, The University Western of Ontario, Canada, 1995.

_____. The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 9-36, Fall 1999.

_____; AMBOS, T. C. Headquarter's attention and its effect on subsidiary performance. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 50, n. 4, p. 449-469, Aug. 2010.

_____; FRY, N. Subsidiary initiatives to develop new markets. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n. 3, p.51-61, Spring 1998.

_____; HOOD, N.; STEFAN, J. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 3, p.3-19, Mar. 1998.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In: HOYLE, R. H. (Ed.). **Statistical strategies for small sample research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999. p. 307-341.

FAUL, F. et al. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, Austin, v. 41, n. 4, p.1149-1160, Nov. 2009.

GARSON, G. D. **Partial least squares: regression and path modeling**. Asheboro, NC: Statistical Publishing Associates, 2012.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 4, p. 473-496, Apr. 2000.

HAIR JR. J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: indeed a silver bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 139-152, Nov. 2011.

HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVICS, R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, [S.l.], v.20, p.277-319, 2009.

HOFSTEDE, G. et al. What goals do business leaders pursue?: a study in fifteen countries. **Journal of International Business Studies**, Newark, v.33, n.4, p.785-808, Oct./Dec. 2002.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOW, M. **Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation for survival**. New York: McGraw-Hill, 2005.

HOLSAPPLE, C.; JOSHI, K. knowledge management ontology. In: HOLSAPPLE, C. (Ed.). **Handbook on knowledge management I**. New York: Springer, 2003. .Cap. 6, p. 89-128.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PENG, M. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

POHLMANN, M. Análise de conglomerados. In: CORRAR, L.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.

Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 6, p. 324-387.

RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M.; STRAUB, D. W. A critical look at the use of PLS-PM in MIS Quarterly. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 36, n. 1, p. iii-xiv, Mar. 2012.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **Smart-PLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 07 Jul. 2011.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.22, n. 3, p.237-250, Mar. 2001.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALOR ECONÔMICO. Multinacionais brasileiras. São Paulo, v. 3, n. 3, set. 2010. Suplemento Especial.