

Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras

Felipe Mendes Borini
Dinorá Eliete Floriani
Maria Tereza Leme Fleury

Recebido em 16/maio/2011
Aprovado em 26/março/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1061

RESUMO

O objetivo neste artigo é verificar a importância do tamanho da empresa no desenvolvimento de competências. O pressuposto central é que multinacionais brasileiras de pequeno porte precisam desenvolver mais competências organizacionais quando comparadas com multinacionais de grande porte. Os dados decorrem de um *survey* que obteve a resposta de 92 empresas brasileiras, a saber: 48 multinacionais de grande porte e 44 multinacionais de pequeno porte. Técnicas estatísticas de análise fatorial e modelagem linear generalizada são usadas para verificar a influência do tamanho da multinacional no desenvolvimento de competências. O resultado mostra que multinacionais brasileiras de pequeno porte desenvolvem mais competências no exterior quando comparadas com as grandes empresas. Portanto, ao menos para as multinacionais brasileiras, como representantes das empresas de países emergentes, o tamanho é um aspecto central para explicar as estratégias de desenvolvimento de competências no exterior.

Palavras-chave: multinacionais brasileiras, pequenas empresas, competências organizacionais, internacionalização, estratégia organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Na perspectiva da visão baseada em recursos (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991) e de acordo com o conceito estratégico de corporação multinacional com uma estrutura de rede diferenciada de subsidiárias (NOHRIA e GHOSHAL, 1997; BARTLETT e GHOSHAL, 1998), as competências de uma empresa multinacional⁽¹⁾ podem ser desenvolvidas tanto na matriz como nas subsidiárias. A vantagem competitiva da corporação multinacional

Felipe Mendes Borini, Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – Gestão Internacional – da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (CEP 04018-010 – São Paulo/SP, Brasil), Editor Chefe da Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM – Internext.

E-mail: fborini@espm.br

Endereço:

Escola Superior de Propaganda e Marketing
Rua Dr. Álvaro Alvim, 123
04018-010 – São Paulo – SP

Dinorá Eliete Floriani, Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (CEP 88337-300 – Balneário Camboriú/SC, Brasil).

E-mail: dinora@univali.br

Maria Tereza Leme Fleury, Mestre e Doutora em Sociologia pela Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, Pós-Graduada pela *Stanford University* (Estados Unidos), é Professora na área de Estratégia Internacional e Diretora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (CEP 01313-001 – São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: mtereza.fleury@fgv.br

deixa de provir somente da matriz, podendo ser resultante da articulação e mobilização de competências desenvolvidas nas subsidiárias (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; BIRKINSHAW, HOOD e JONSSON, 1998; FOSS e PEDERSEN, 2004; CANTWELL e MUDAMBI, 2005).

Essa possibilidade de desenvolver competências nas subsidiárias toma dimensão maior quando o enfoque de análise são as multinacionais oriundas de países emergentes, pois elas precisam competir de forma diferenciada de suas concorrentes tradicionais provenientes de mercados desenvolvidos (BARTLETT e GHOSHAL, 2000; SULL e ESCOBARI, 2004; MATHEWS, 2006; BONAGLIA e GOLDSTEIN, 2007; GUILLÉN e GARCIA-CANAL, 2009). Como nem todas as multinacionais “nascem no lugar certo” (MATHEWS, 2006), cabe a elas adquirir e integrar recursos em outros países por meio de suas subsidiárias. As multinacionais emergentes precisam **buscar** no exterior as competências das quais são desprovidas por **nascer em lugar errado** (DOZ, SANTOS e WILLIAMSONS, 2001; MATHEWS, 2006).

Alguns artigos já investigaram e comprovaram a premissa da necessidade do desenvolvimento de competências no exterior por parte das multinacionais emergentes (MATHEWS, 2006; BONAGLIA e GOLDSTEIN, 2007), em específico as multinacionais brasileiras (BORINI e FLEURY, 2010; BORINI e FLEURY, 2011). Entretanto, os resultados restringem-se às empresas brasileiras de grande porte. Logo, a questão que remanesce é se as empresas brasileiras de pequeno porte com operação produtiva no exterior – doravante multinacionais brasileiras de pequeno porte – também têm a necessidade de desenvolver competências no exterior e se esse desenvolvimento de competências é maior ou menor quando comparado com as empresas brasileiras de grande porte com operação produtiva no exterior – doravante multinacionais brasileiras de grande porte.

Desse modo, o objetivo neste artigo é verificar se o tamanho das multinacionais brasileiras tem alguma influência no desenvolvimento de competências organizacionais no exterior. O pressuposto é que as multinacionais brasileiras de pequeno porte desenvolvem mais competências quando comparadas com as multinacionais de grande porte. Para tanto, será usada uma amostra de 92 multinacionais, 48 empresas de grande porte e 44 empresas de pequeno porte.

Trata-se de uma discussão importante na área de estratégia internacional, pois as pequenas empresas são diferentes das grandes em suas atividades internacionais. Várias pesquisas investigam a relação entre o tamanho da empresa e a internacionalização e mostram que empresas de pequeno porte sofrem desvantagens quanto ao tamanho e possuem incentivos diferentes no que se refere à internacionalização (CALOF, 1993; BAIRD, LYLES e ORRIS, 1994; DHANARAJ e BEAMISH, 2003). Entretanto, existe uma lacuna sobre o desenvolvimento de competências das multinacionais de pequeno porte, em especial aquelas originárias de mercados emergentes, tal qual o Brasil.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: no referencial teórico abordam-se os conceitos de competências organizacionais e competências em empresas multinacionais; em seguida, analisa-se o desenvolvimento de competências em relação ao tamanho da empresa; na metodologia apresentam-se os *surveys* conduzidos para a coleta de dados, assim como a descrição de cada uma das amostras – nessa seção são apresentados o pressuposto central do artigo e os aspectos intervenientes que, além do tamanho, podem influenciar o desenvolvimento de competências –; nos resultados testa-se o pressuposto e articula-se a discussão com o referencial levantado; na conclusão são expostas as contribuições do artigo, as limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A visão estratégica baseada em recursos (PENROSE, 1959) considera que toda a empresa deve ser visualizada como um conjunto de recursos tangíveis (por exemplo, ativos físicos, ativos financeiros) e intangíveis (por exemplo, imagem da marca, reputação da firma e seus ativos organizacionais), que, quando articulados na realização de uma função organizacional, se transformam em capacidades organizacionais (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; MILLS *et al.* 2002). Assim, a capacidade de coordenar e gerenciar recursos cria as capacidades organizacionais. Quando a empresa constrói um conjunto articulado de recursos e de capacidades (MILLS *et al.*, 2002) que agregam valor à estratégia empresarial, por ser rara e difícil de imitar, a empresa tem uma competência organizacional essencial (BARNEY, 1991). Assim, a competência da empresa reflete sua capacidade de executar várias tarefas produtivas que possam gerar valor por meio da transformação de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*) (TEECE, PISANO e SHUENM, 1997) e acabam por constituir a principal fonte de vantagens de desempenho da empresa (GRANT, 1991).

Teece e Pisano (1994) afirmaram que a empresa se diferencia competitivamente devido à aquisição e à exploração de recursos singulares. Os recursos são constituídos, historicamente e particularizados, por sistemas sociais e mercadológicos complexos, como as relações interpessoais entre os gestores, a tradição, a cultura organizacional e a reputação da firma perante seus clientes e fornecedores. Sua articulação garante a formação de competências. Entretanto, a manutenção das competências depende de sua constante reinvenção, como única forma de manter o princípio da raridade, não imitação e, então, geração de valor (TEECE, PISANO e SHUENM, 1997; BARNEY, 2001).

Estendendo a análise das competências organizacionais para o campo da estratégia internacional, Peng (2001) afirma que a visão baseada em recursos pode contribuir significativamente para os negócios internacionais. Uma das premissas da visão baseada em recursos aplicada à análise estratégica das multinacionais é a explicação da competitividade global dessas empresas em razão de suas competências únicas e difíceis de

imitar. A utilização, a manutenção e a renovação dessas competências seriam o que diferencia os vencedores dos perdedores na arena global (AUGIER e TEECE, 2007).

Contudo, a análise das competências na perspectiva global e dentro das empresas multinacionais precisa considerar a existência de diferentes tipos de competências: competências não locais, competências específicas e competências locais.

De acordo com Rugman e Verbeke (2001), as competências não locais são aquelas provenientes das vantagens de propriedade da firma e transferidas para a rede da empresa, ou seja, as competências desenvolvidas tanto na matriz como nas subsidiárias no exterior e transferidas para a matriz ou para as demais empresas do grupo. Entretanto, nem todas as competências desenvolvidas podem ser transferidas, pois algumas são úteis apenas para garantir a competitividade num determinado país em que a competência foi desenvolvida. Essas competências, exclusivas de um único mercado e, conseqüentemente, de difícil transferência, pois não têm utilidades para outros países, são chamadas de competências locais (RUGMAN e VERBEKE, 2001).

Há ainda as competências específicas das subsidiárias (BIRKINSHAW e MOORE, 1998; RUGMAN e VERBEKE, 2001). As competências específicas provêm do conhecimento tácito e são dependentes do contexto específico de atuação (ANDERSSON e FORSGREN, 2000) e da história da empresa (HAKANSSON e WALUSZEWSKI, 2002) e, apesar do potencial de exploração global, são difíceis de serem transferidas para outras unidades da corporação.

No entanto, apesar dos diferentes tipos de competências, não é possível dizer que uma seja melhor que a outra. As multinacionais necessitam dessa diversidade de competências. Por um lado necessitam de competências locais para adaptar-se ao mercado hospedeiro, tal como a necessidade de a Embraco desenvolver competências de relacionamento com os grupos de interesse na China (URBAN, 2006). Por outro, necessitam de competências globais que são desenvolvidas nas subsidiárias e transferidas para as outras unidades, tal como as competências de operação experimental desenvolvidas pela WEG na Argentina e reaplicadas nas outras unidades (FLORIANI, BORINI e FLEURY, 2009). Ainda, as multinacionais desenvolvem competências globais no exterior, mas que não são transferidas em razão de sua especificidade ao mercado local, tal como as competências de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que a Sabó desenvolve na Alemanha, provenientes das parcerias estabelecidas pela empresa adquirida, a Kaco (NASCIMENTO, 2009). Essas parcerias são impossíveis de ter reaplicação em outro lugar do mundo.

Em suma, é possível verificar que existe um equilíbrio entre o desenvolvimento de competências não locais, específicas e locais nas subsidiárias das empresas multinacionais, pois a competitividade das multinacionais depende do desenvolvimento dos diferentes tipos de competências (RUGMAN e VERBEKE, 2008).

Entretanto, as conclusões apresentadas são calcadas em multinacionais de grande porte e, em sua maioria, em empresas oriundas de países desenvolvidos. A questão que remanesce é se as multinacionais de pequeno porte oriundas de países emergentes, especificamente brasileiras, também fazem uso desse modelo competitivo de desenvolvimento de competências no exterior.

2.1. O desenvolvimento de competências organizacionais em pequenas empresas internacionalizadas

As pequenas empresas são diferentes das grandes em suas atividades internacionais. Várias pesquisas demonstram a relação entre o tamanho da empresa e a internacionalização (GOMES, SILVEIRA e AMAL, 2010). A premissa desses estudos é que empresas de pequeno porte têm vantagens e desvantagens no processo de competição global, que as diferenciam das empresas de grande porte. No contexto das pequenas empresas, as competências de adaptação, tomada de decisões mais rápida e de desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas fazem com que essas empresas detenham uma vantagem competitiva em detrimento das grandes multinacionais (CRETOIU, 2007; KNIGHT e KIM, 2009). Apesar dessas competências e recursos específicos em função do porte, a pequena empresa encontra dificuldade em ingressar no mercado externo de forma mais complexa e de diferenciar-se dos fortes concorrentes encontrados no exterior, em especial, em razão da carência de recursos e capacidades específicas exigidas pelo ambiente competitivo internacional (ETEMAD, 2004; IBEH *et al.*, 2004).

Por exemplo, Eriksson *et al.* (1997) apontam a carência da competência experiencial para o processo de internacionalização. Na mesma esteira, Suh, Bae e Kundu (2007) identificaram, em pequenas empresas coreanas, que a falta de conhecimento experiencial tem um impacto significativo nos custos percebidos para a atuação no exterior. Essa competência de experiência internacional depende da capacidade de as pequenas empresas conseguirem inserção nas redes de negócios dos países estrangeiros (GILMORE, CARSON e ROCKS, 2006; LOANE e BELL, 2006). Amal e Freitag-Filho (2010) reforçam esses resultados mostrando que as pequenas empresas brasileiras dependem da capacidade de desenvolver relacionamentos com as redes de negócios para obter sucesso no processo de internacionalização.

Por sua vez, Julien e Ramagalaxy (2003) pesquisaram cerca de 3.400 pequenas empresas do Quebec e concluíram que as pequenas empresas possuem certo nível de conhecimento, mas necessitam da aprendizagem para desenvolver novas competências e serem mais competitivas. Em especial, as pequenas empresas tinham carência nas competências de distribuição, precificação e monitoramento do mercado, ou seja, competências de *marketing*. Na mesma linha, Trigo, Calapez e Santos (2009), ao estudarem a internacionalização das

pequenas empresas de Portugal, mostram a forte necessidade de reconfiguração das competências de *marketing* (mais de 75% das empresas investigadas) para a atuação no mercado internacional. Especificando, Knight (2000) destaca a carência em competências de mapeamento de mercado e desenvolvimento de canais.

Relatando outras funções organizacionais, uma parte dos estudos aponta a carência de recursos financeiros e humanos para as pequenas empresas internacionais (BAIRD, LYLES e ORRIS, 1994; ETEMAD, 2004; PANGARKAR, 2008; KNIGHT e KIM, 2009). Embora a expressiva maioria não tenha uma estrutura formal de pesquisa e desenvolvimento (TRIGO, CALAPEZ e SANTOS, 2009), as pequenas empresas procuram desenvolver competências de criação e adaptação de produtos para atender às exigências de mercado (KNIGHT, 2000; MUGHAN e LLOYD-REASON, 2007). Por sua vez, a capacidade de inovar nas áreas de processos, embora também seja apontada como necessária, mostrou-se mais problemática (TRIGO, CALAPEZ e SANTOS, 2009)

Em suma, as pesquisas mostram que é ampla a necessidade de desenvolver competências na internacionalização das pequenas empresas. Existe uma carência de competências para a organização do processo de internacionalização, assim como faltam competências relacionadas às diferentes áreas funcionais da empresa. Isso atesta que as pequenas empresas têm uma grande limitação de recursos e, conseqüentemente, maiores são suas barreiras para a internacionalização (GEMSER e BRAND, 2004; HOLLENSTEIN, 2005).

Contudo, Oviatt e McDougall (1994) reconhecem que, para empresas com recursos escassos, como as pequenas empresas, a internacionalização pode ser uma oportunidade para o crescimento da empresa e para acessar recursos e desenvolver competências no exterior, que não seriam criadas caso a empresa permanecesse com seu escopo doméstico. Caso o desenvolvimento de competências não aconteça, a internacionalização não se apresenta como uma estratégia viável, pois acaba por não proporcionar maior desempenho financeiro (PANGARKAR, 2008). Logo, embora o desenvolvimento de competências no exterior seja inerente às multinacionais de países emergentes (MATHEWS, 2006; BONAGLIA e GOLDSTEIN, 2007; BORINI e FLEURY, 2011), aparentemente as pesquisas apresentadas induzem à proposição de que as multinacionais brasileiras de pequeno porte necessitam desenvolver muito mais competências no exterior quando comparadas com as multinacionais de grande porte.

2.2. Aspectos intervenientes no desenvolvimento de competências no exterior

Apesar de o tamanho constituir o foco central neste artigo, é importante destacar fatores associados à internacionalização da organização que podem afetar de maneira direta ou indireta o desenvolvimento das competências. Esses fatores são dois:

o tempo de existência da empresa no país estrangeiro e o grau de desenvolvimento econômico do país hospedeiro em que a empresa opera.

A experiência no país estrangeiro decorre dos pressupostos da escola comportamental de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), quanto mais tempo no exterior, maior a aprendizagem e conseqüentemente a possibilidade de desenvolver competências e os desdobramentos refletidos na teoria das redes (JOHANSON e VAHLNE, 1990), que pressupõe o tempo como importante variável para a inserção da empresa nas redes de negócios estrangeiras e compartilhamento do conhecimento técnico com os parceiros (ANDERSSON, FORSGREN e HOLM, 2002; FORSGREN, 2008) para o desenvolvimento de competências (MEYER, MUDAMBI e NARULA, 2011). Conseqüentemente, não somente o tamanho pode influenciar o desenvolvimento de competências, mas também, quanto maior o tempo de atuação no exterior, maior a aprendizagem e a possibilidade de inserção nas redes de negócio do país hospedeiro, e maior a possibilidade de desenvolver competências no exterior.

Outro aspecto importante a ser ponderado quanto à influência do tamanho no desenvolvimento de competências é o local de atuação da empresa. Apesar de nenhum mercado ser completamente desenvolvido, alguns deles podem proporcionar às empresas uma estrutura mais adequada em termos legais, institucionais e de infraestrutura (KHANNA, PALEPU e SINHA, 2005). Outros apresentam várias lacunas em relação a esses termos, são aqueles mercados classificados como emergentes ou mercados em desenvolvimento. Assim, embora as oportunidades de explorar mercados sejam maiores nas economias emergentes, em razão, sobretudo, das falhas estruturais (KHANNA, PALEPU e BULLOCK, 2010), as empresas procuram os mercados desenvolvidos como campos para explorar e desenvolver novas competências (DOZ, SANTOS e WILLIAMSON, 2001), em especial as empresas oriundas de mercados emergentes (MATHEWS, 2006). Tal fato encontra sustentação nos desdobramentos da economia industrial, mais especificamente nos trabalhos sobre vantagens das nações (PORTER, 1990), segundo os quais empresas localizadas em países desenvolvidos teriam maior possibilidade de desenvolver competências em razão da pressão positiva do contexto competitivo e das instituições de suporte. Por exemplo, Borini, Costa-Filho e Oliveira Júnior (2008) mostram que as subsidiárias estrangeiras de grandes empresas brasileiras localizadas em países desenvolvidos avaliam as condições do contexto competitivo mais propício para a inovação, do que as empresas localizadas em países em desenvolvimento.

Isso implica que o grau de desenvolvimento do mercado hospedeiro é um importante aspecto que pode influenciar o desenvolvimento de competências. Desse modo, igualmente o tempo de atuação no exterior, é importante, pois, considerar se o país hospedeiro da multinacional é um mercado desenvolvido ou não desenvolvido.

3. METODOLOGIA

Seguindo o objetivo e com base na revisão teórica apresentada na seção anterior, é apresentado a seguir o pressuposto central do presente artigo.

● Pressuposto central

O desenvolvimento de competências no exterior é maior nas multinacionais brasileiras de pequeno porte quando comparado com multinacionais brasileiras de grande porte.

Na figura 1 apresenta-se de forma esquemática o pressuposto deste artigo, assim como o impacto das variáveis do grau de desenvolvimento do país hospedeiro e do tempo de atuação no exterior. Na figura, a linha contínua que sai de **tamanho**, **país desenvolvido versus em desenvolvimento** e **tempo de atuação no exterior** mostra a influência direta dessas variáveis no desenvolvimento de competências, enquanto as linhas pontilhadas mostram a influência indireta por meio do tamanho da empresa que as variáveis de controle podem exercer.

Assim, apresentados o pressuposto central e o *framework* de análise na figura 1, verificou-se que a melhor maneira de atender aos objetivos da pesquisa seria por meio da realização de um *survey* com multinacionais brasileiras de grande e pequeno portes. Para tais fins, foi considerada multinacional a empresa que tenha no mínimo uma unidade produtiva no exterior e exerça a administração ativa das subsidiárias. Assim sendo, a empresa transfere para o exterior, além de mercadorias, capital, tecnologia e técnicas de produção (BARTLETT e GHOSHAL, 1998).

O número oficial de empresas brasileiras com operação produtiva no exterior é desconhecido. O projeto Ginebra (FLEURY *et al.*, 2007) mapeou 46 multinacionais segundo os critérios acima levantados. Mais recentemente, a segunda rodada do projeto Ginebra (FLEURY *et al.*, 2010) mapeou 107 multinacionais. A Fundação Dom Cabral (FDC, 2010) publicou o último *ranking* das transnacionais brasileiras partindo de uma amostra de 71 multinacionais, porém essa lista contém algumas empresas que têm somente escritório comercial no

exterior. Além disso, os estudos do projeto Ginebra e da FDC têm o enfoque principalmente nas multinacionais de grande porte. Os estudos quantitativos com multinacionais de pequeno porte são raros e restritos à investigação específica de setores, em especial as multinacionais *born globals* de *software* (por exemplo, DIB, ROCHA e SILVA, 2010).

Desse modo, um dos desafios nesta pesquisa foi a composição do universo de pesquisa. Para as grandes empresas, foram usadas como base as empresas das listas do projeto Ginebra e do *ranking* da FDC. Constituiu-se um universo de 93 empresas consideradas de grande porte com operações produtivas no exterior, ou seja, as multinacionais de grande porte. No ano de 2010, foi constituída uma equipe de pesquisadores seniores encarregados de entrar em contato com cada uma dessas empresas com o objetivo de conseguir que o principal executivo da companhia respondesse o questionário destinado à empresa. Esse empreendimento contou ainda com a colaboração de uma equipe de pesquisadores doutorandos e mestrands envolvidos no projeto, que ficaram responsáveis por acompanhar o contato com o principal executivo e solucionar as eventuais dúvidas. A coleta de dados demorou cerca de quatro meses e meio e foi feita por meio de questionário autopreenchido via internet em conjunto com o acompanhamento telefônico.

Desse empreendimento, das 93 empresas de grande porte, 48 com operações produtivas no exterior responderam o questionário.

Por outro lado, para mapear as multinacionais de pequeno porte, foi empreendida uma pesquisa com base nos dados da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex), relatada a seguir. Para formar a população das multinacionais brasileiras de pequeno porte, considerou-se o seguinte critério: mínimo de cinco funcionários, para garantir a mínima gestão organizacional, e máximo de 200 funcionários no país de origem. Partindo dessa delimitação, foram consideradas somente as PMEs com operação produtiva no exterior, ou seja, as PMEs somente exportadoras ou que tenham escritório no exterior, mas não exerçam atividades produtivas, não fazem parte do perfil desta pesquisa.

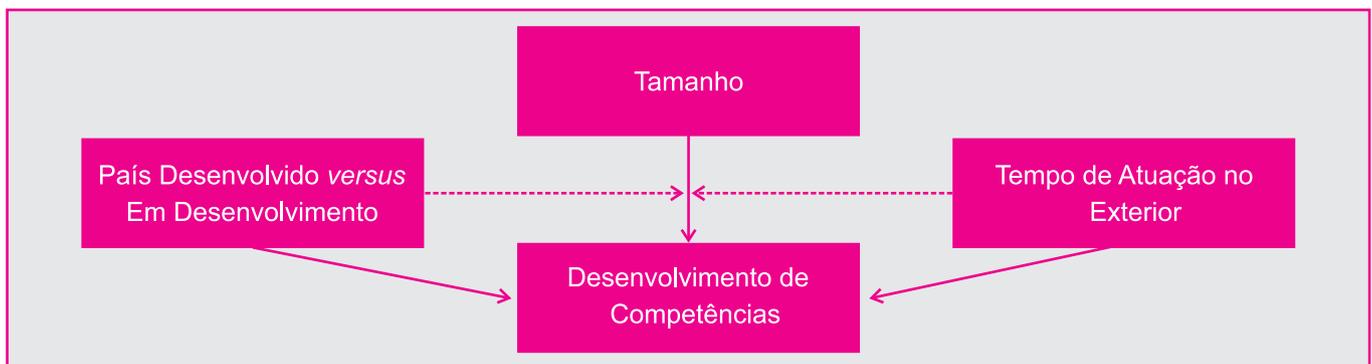


Figura 1: Modelo de Análise

Após o recebimento do banco de dados da Funcex, verificou-se que muitas das empresas que constavam no documento eram estrangeiras e brasileiras de grande porte ou pertenciam a grandes grupos. A identificação das empresas não elegíveis para a pesquisa foi realizada inicialmente em pesquisa do código da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009) e também pelo *site* das próprias empresas e pelo *site* do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Catálogo de Exportadores Brasileiros da Confederação Nacional das Indústrias (CNI). Ao final da análise na base completa da Funcex e filtro das empresas, conforme perfil da presente pesquisa, restaram 2.138 empresas para serem pesquisadas. Em seguida, contratou-se um *call center* para entrar em contato com as 2.138 empresas. O objetivo da contratação desse serviço foi o de identificar se a empresa tinha operação produtiva no exterior, identificar o principal executivo da empresa e apresentar a pesquisa informando do envio do questionário. Ao final das ligações, o *call center* verificou que, das 1.665 empresas contatadas, apenas 6% possuíam operações produtivas no exterior (99 empresas) e que as demais (94%) somente exportavam.

Tal como na pesquisa com as multinacionais de grande porte, foi formada uma equipe de pesquisadores para enviar, acompanhar e esclarecer as eventuais dúvidas dos respondentes. A coleta foi realizada no ano de 2010. Foram elaborados questionários com perguntas fechadas e destinadas aos principais executivos das empresas (presidente, vice-presidente, diretor de negócios internacionais). O modo de envio foi via internet, pela qual os executivos tinham acesso ao questionário e respondiam as questões.

Portanto, de modo geral, das 192 empresas pesquisadas (93 multinacionais brasileiras de grande porte e 49 de pequeno porte) foi obtido o retorno de 92 respondentes (44 multinacionais brasileiras de pequeno porte e 48 multinacionais brasileiras de grande porte), ou seja, 48% do universo estimado.

3.1. Construtos

As variáveis usadas para análise dos resultados são descritas a seguir.

Inicialmente foi criada uma variável *dummy* distinguindo as empresas de grande porte das pequenas empresas. Foi considerada pequena empresa aquelas com menos de 200 funcionários, conforme descrito anteriormente.

As competências investigadas estavam dispostas em escala de concordância de um até cinco. A afirmativa verificava o grau de concordância quanto ao desenvolvimento de competências no exterior numa escala de um a cinco pontos variando de discordo fortemente até concordo fortemente. As competências investigadas foram de inovação em produto, produção, *marketing*, finanças e recursos humanos. Essas variáveis são submetidas a uma análise fatorial exploratória que será apresentada na seção seguinte deste artigo.

A variável tempo de operação no exterior foi usada como uma variável de controle. Foi questionado o tempo de operação das empresas no exterior em três classes de resposta: empresas com menos de cinco anos (42%), empresas com cinco até dez anos de existência (30%) e empresas com mais de dez anos de existência (28%). Quando é apresentada a divisão por tamanho, observam-se 38% das grandes empresas com menos de cinco anos de operação no exterior, outros 19% entre cinco e dez anos e 43% com mais de dez anos. As pequenas empresas são em sua maioria (48%) empresas iniciantes no exterior com menos de cinco anos de experiência, outras 41% entre cinco e dez anos e 11% com mais de dez anos.

Outra variável de controle usada foi a variável localização em países desenvolvidos. Para tanto, foi criada uma *dummy* atribuindo a diferença para as filiais que estavam em países em desenvolvimento (41%) *versus* as localizadas em países desenvolvidos (59%), segundo classificação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Das grandes empresas, 51% estavam em países desenvolvidos e 49% em países em desenvolvimento. Já quanto às pequenas empresas, 69% estavam em países desenvolvidos e 31% em países em desenvolvimento.

3.2. Técnicas estatísticas

No presente artigo são utilizadas duas técnicas estatísticas: análise fatorial exploratória e um modelo linear generalizado de análise de variância *two-way*.

A análise fatorial exploratória tem como objetivo sintetizar as relações observadas sobre as competências organizacionais buscando identificar fatores em comum. No caso, as cinco variáveis de competências descritas anteriormente são submetidas à análise fatorial. Como inicialmente não apresentam normalidade, as variáveis foram transformadas em *z-scores* para se adequarem ao pré-requisito da normalidade ($p > 0,05$) (MAROCO, 2010). Quanto ao tamanho da amostra, apresenta-se superior a dez observações por variável, conforme indicação de Hair Jr. *et al.* (2005). A matriz de correlações entre as variáveis (tabela 1) mostra que existem valores significativos e altos para a utilização da técnica (FAVERO *et al.*, 2009). Ademais, o teste de esfericidade de Bartlett apresenta valor significativo ($p < 0,01$) e com valor de KMO de 0,849, que é considerado bom (FAVERO *et al.*, 2009).

Na mesma tabela 1 pode ser observada a matriz anti-imagem e é possível verificar que os valores de MSA (diagonal principal) são altos e não inferiores aos demais valores fora da diagonal, mais uma vez atendendo aos requisitos para a aplicação da técnica (FAVERO *et al.*, 2009).

O método de extração dos fatores usados foi análise de componentes principais, resultando em um fator (*eigenvalue* maior que um), cuja porcentagem de explicação da variância é de 74,51%. Por meio da rotação Varimax, foi obtido o fator único que passa a ser denominado de competências organizacio-

Tabela 1

Matriz de Correlação e Matriz Anti-Imagem

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Matriz de Correlação					Matriz Anti-Imagem					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1 zinovação	0,0340	1,006	1					0,898a					
2 zprodução	-0,0120	1,008	0,534**	1				0,038	0,883a				
3 zmarketing	0,0264	0,992	0,635**	0,618**	1			-0,234	-0,006	0,839a			
4 zpessoas	0,0117	1,004	0,669**	0,772**	0,801**	1		-0,112	-0,423	-0,538	0,789a		
5 zfinanças	0,0101	1,012	0,673**	0,689**	0,625**	0,777**	1	-0,334	-0,224	0,071	-0,363	0,866a	

Notas: ** = $p < 0,01$.

a = MAS.

nais. Na tabela 2 apresentam-se as cargas fatoriais consideradas significantes ($p < 0,05$) para o tamanho da amostra 92 empresas. Ademais, na última coluna da tabela é possível verificar o *Alpha* de Cronbach do construto competências organizacionais, que é considerado alto (MAROCO, 2010).

Tabela 2

Fator Retido e Carga Fatorial

Variáveis	Carga Fatorial	Fator	Alpha de Cronbach
z pessoas	0,936	Competências Organizacionais	0,914
z finanças	0,874		
z marketing	0,854		
z produção	0,838		
z inovação	0,809		

Assim, o fator obtido pelo método de cálculo de escores Bartlett (MAROCO, 2010) passa a constituir o construto dependente do modelo de análise de variância *two-way* para determinar a influência do tamanho e das demais variáveis intervenientes no desenvolvimento de competências do processo de internacionalização das multinacionais brasileiras de pequeno e médio portes.

Foi usada a técnica análise de variância *two-way*, pois o modelo proposto apresenta um construto dependente contínuo e três variáveis independentes *dummies* (tamanho, região de

atuação e tempo de existência). A análise de variância *one-way* não teria como explicar o fator de interação das variáveis *dummies* exposto acima no referencial teórico. Dada a normalidade do construto competências organizacionais ($p > 0,05$), na seção seguinte apresenta-se o resultado do modelo linear generalizado da análise de variância *two-way*, que permite verificar o pressuposto central apresentado no artigo.

4. RESULTADOS

Na tabela 3, apresenta-se o resultado do modelo linear generalizado da análise de variância *two-way*. Os resultados mostram que é possível afirmar que o tamanho exerce impacto significativo no desenvolvimento de competências. O resultado do teste mostra que o tamanho tem um efeito estatisticamente significativo ($F = 47.470$; $p < 0,01$) e de elevada confirmação (MAROCO, 2010) atestada pelo teste de dimensão do efeito ($DE = 0,384$) e pela estatística potência do teste ($PT = 1,000$), tendo um poder de explicação de aproximadamente 36% (R quadrado ajustado = 0,361). As multinacionais brasileiras de pequeno porte desenvolvem mais competências no exterior do que as multinacionais brasileiras de grande porte.

Por sua vez, a influência da idade e do grau de desenvolvimento do país, quando analisada isoladamente, não se mostrou significativa ($p < 0,05$) sobre o desenvolvimento de competências. As interações das variáveis seguem o mesmo resultado, ou seja, sem significância, exceto a interação entre o tamanho e o país de atuação, que apresenta significância marginal ($p < 0,10$). Tendo como objetivo investigar essa interação, foi realizada uma análise de variância univariada para as quatro posições da interação das variáveis (pequena e atuando em país desenvolvido; pequena e atuando em país em desenvolvimento;

Tabela 3

Modelo Linear Generalizado da Análise de Variância Two-Way

Variável Dependente: Competências Organizacionais							
	Tipo III	df	Média	F	Sig.	Dimensão do Efeito DE	Poder do Teste PT
Modelo	37,424a	10	3,742	5,855	0,000	0,435	1,000
Intersecção	0,000	1	0,000	0,000	0,995	0,000	0,050
Tamanho	30,341	1	30,341	47,470	0,000	0,384	1,000
OCDE	0,228	1	0,228	0,357	0,552	0,005	0,091
Idadetri	2,636	2	1,318	2,062	0,134	0,051	0,412
Tamanho * OCDE	2,118	1	2,118	3,313	0,073	0,042	0,435
Tamanho * Idadetri	0,198	2	0,099	0,155	0,857	0,004	0,073
OCDE * Idadetri	1,287	2	0,643	1,007	0,370	0,026	0,219
Tamanho * OCDE * Idadetri	0,053	1	0,053	0,083	0,774	0,001	0,059

Nota: a. R Quadrado = 0,435 (R Quadrado Ajustado = 0,361).

grande e atuando em país desenvolvido; grande e atuando em país em desenvolvimento).

O resultado mostra uma diferença significativa para o teste de análise de variância univariada da interação entre tamanho e estágio de desenvolvimento do país para o desenvolvimento de competências ($F=18,054$; $p < 0,05$). Entretanto, a análise *post hoc* por meio do teste de Scheffé mostra que a diferença é significativa ($p < 0,05$) somente quanto ao tamanho. A figura 2 ilustra o resultado. Nela é possível verificar que a diferença entre o desenvolvimento de competências ocorre somente pelo tamanho e não em razão de a empresa ser instalada em um país desenvolvido ou em desenvolvimento.

Em suma, a análise da influência das variáveis, de modo direto e indireto, mostra que somente o tamanho explica o maior desenvolvimento de competências. Logo, esse resultado mostra que o pressuposto central é aceito, ou seja, as multinacionais brasileiras de pequeno porte desenvolvem mais competências no exterior do que as multinacionais brasileiras de grande porte.

5. DISCUSSÃO

Os resultados mostram que ambos os grupos de empresas desenvolvem competências no exterior, porém as multinacionais de pequeno porte desenvolvem comparativamente mais competências. Esse resultado encontra respaldo nas considerações de Mathews (2006) de que empresas de países emergentes, que passaram a internacionalizar-se muito mais tarde que as empresas dos países desenvolvidos, dependem da aprendizagem de competências que desenvolvem no exterior tanto para se tornarem, quanto para se manterem competitivas. Além disso, comprova a proposição de Etemad (2004) de que os

recursos desenvolvidos e possivelmente únicos são essenciais para o sucesso das multinacionais de pequeno porte.

Corroborando Suh, Bae e Kundu (2007), o resultado mostra que as multinacionais brasileiras de pequeno porte precisam buscar e desenvolver competências no exterior em razão da falta de recursos de origem que elas apresentam quando comparadas às grandes empresas. Isso mostra que as multinacionais brasileiras de pequeno porte têm um ganho adicional em relação às pequenas empresas brasileiras que contam somente com operações domésticas. O fato de tornar-se multinacional implica o desenvolvimento de competências que não seriam criadas caso a empresa permanecesse com seu escopo doméstico.

Portanto, a competitividade de grande parte das pequenas empresas brasileiras pode ser incrementada com o estabelecimento de operações produtivas no exterior. De um lado, a empresa desenvolve novas competências e torna-se mais competitiva perante os concorrentes nacionais e internacionais de maior porte. De outro, mesmo quando a estratégia de atuação no exterior sofre um revés, com o fechamento da unidade no exterior, o fato de ter aí operado permite que a pequena empresa acumule competências que garantam sua competitividade no mercado doméstico, pois algumas das competências desenvolvidas no exterior, tais como as competências não locais, têm a possibilidade de ser aplicadas no mercado doméstico contra empresas que não desenvolveram ainda tais capacidades. Além disso, ainda que a competência desenvolvida no exterior fosse uma competência local e específica, o processo em si de desenvolvimento das competências garantiria às pequenas empresas um ganho de experiência, que poderia ser reaplicado no mercado doméstico, ou em outra empreitada internacional, diminuindo, dessa maneira, o custo da carência da competência

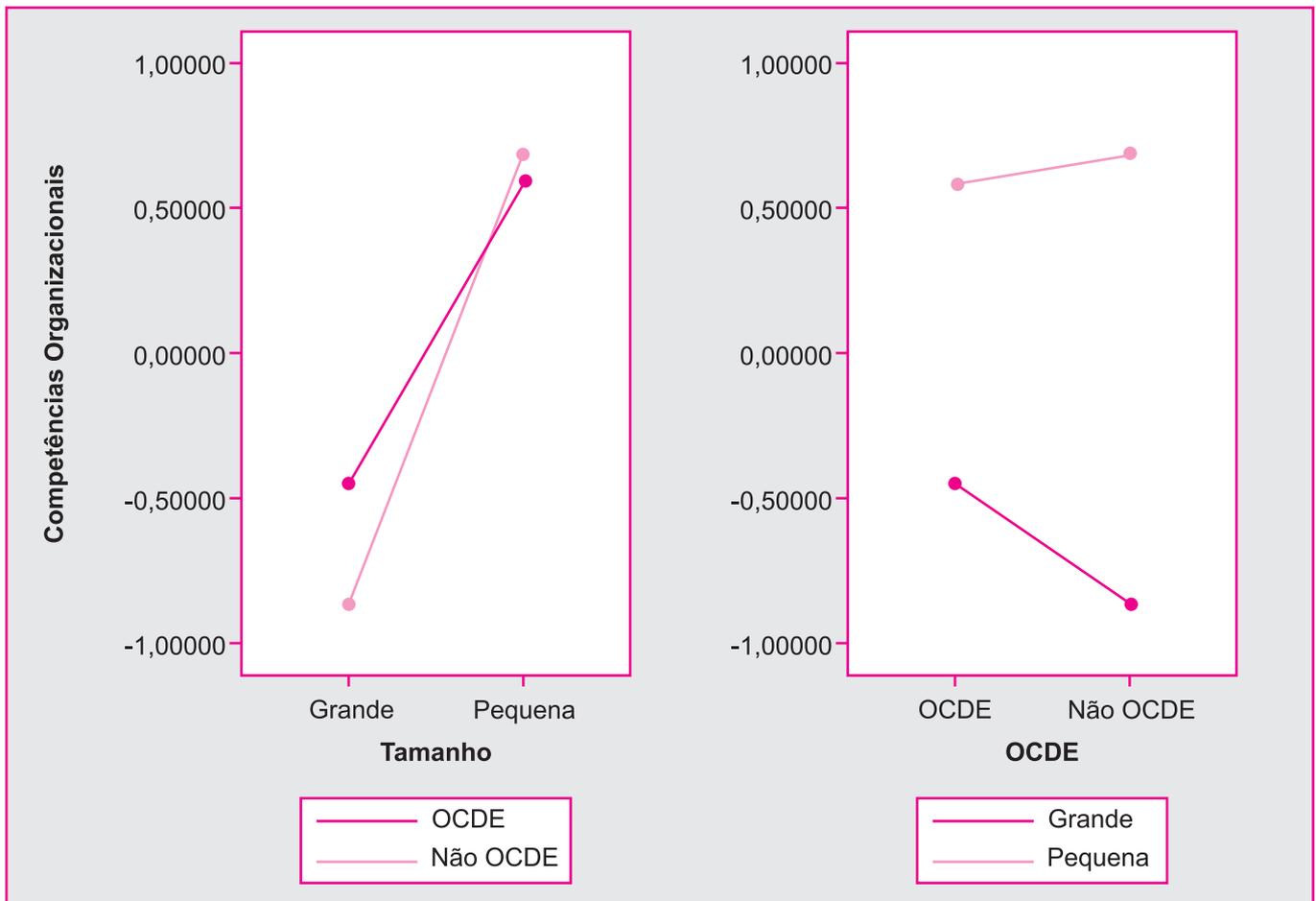


Figura 2: Comparação do Desenvolvimento de Competências em Relação a Tamanho e País de Atuação

experiential apontado por Eriksson *et al.* (1997) e Suh, Bae e Kundu (2007).

Outra questão interessante de ser discutida é a razão pela qual as multinacionais brasileiras de pequeno porte desenvolvem mais competências do que as grandes multinacionais. Seguindo os preceitos de Cretoiu (2007), a flexibilidade seria uma das razões que permitem desenvolver mais competências, pois as multinacionais de pequeno porte poderiam ajustar-se melhor e mais rápido que as de grande porte. Acrescente-se o fato da maior interferência da direção da empresa em todas as atividades, eliminando a barreira da excessiva burocracia das grandes empresas (KNIGHT e KIM, 2009). Contudo, é notório que essa diferença decorre em grande parte da carência excessiva de recursos quando comparada com as grandes empresas, logo, o empenho das pequenas empresas precisa ser muito superior. Prochnik (2008) mostra que um dos entraves da internacionalização das empresas brasileiras é que elas são pequenas e têm estratégias voltadas para atender ao mercado interno. Logo, quando entram no mercado internacional, existe uma forte pressão para desenvolver competências, ao menos para adequar-se ao mercado internacional.

Em relação às observações da inexistência da influência do tempo de operação no exterior e da localização da empresas em países desenvolvidos, é importante comentar três pontos.

Primeiro, a ausência da relação com o tempo de experiência decorre da natureza do processo de internacionalização das empresas brasileiras. O desafio de operar no exterior em relação a uma operação doméstica exige desde o início um comprometimento com o desenvolvimento de novas competências, que, quando não são desenvolvidas, não permitem a manutenção da empresa no mercado hospedeiro. Portanto, a diferença temporal de mais ou menos anos de experiência no exterior é espúria, dado o fato de que continuamente as empresas têm de desenvolver competências. Logo, essa evidência contraria a prerrogativa tradicional da teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966). Ao menos para o caso das multinacionais brasileiras, elas não podem, no início de suas operações de investimento direto estrangeiro, valer-se somente das competências desenvolvidas no mercado brasileiro e exportadas para o país hospedeiro. Os resultados acompanham as pesquisas supracitadas que afirmam que as empresas de países emergentes

necessitam desenvolver competências continuamente.

Segundo, no que tange à ausência da relação entre o desenvolvimento de competências e a localização, evidencia-se que o desenvolvimento de competências não é orientado somente para captar recursos e capacidades impossíveis de ser desenvolvidos no Brasil e acessíveis somente em contextos competitivos mais estruturados. Muitas das competências desenvolvidas são em decorrência da necessidade de adaptação aos mercados, e podem ser competências tanto não locais como específicas para o mercado local.

Finalmente, a ausência da interação do tempo de operação no exterior com o tamanho da empresa, ou da interação do país hospedeiro com o tamanho da empresa, mostra que, independentemente de ser grande ou pequena, a empresa precisa desenvolver competências continuamente desde o início da internacionalização, tanto em mercados em desenvolvimento como nos desenvolvidos, excetuando-se a ressalva de que as pequenas precisam desenvolver de maneira mais intensiva essas competências.

6. CONCLUSÃO

No presente artigo, mostrou-se que o tamanho é um aspecto importante para explicar o desenvolvimento de competências nas multinacionais de países emergentes, em específico, as empresas brasileiras. As multinacionais brasileiras de pequeno porte desenvolvem mais competências organizacionais no exterior quando comparadas às de grande porte. Isso atesta que as pequenas empresas se comportam de uma maneira diferenciada das grandes empresas, inclusive necessitando

empreender esforços mais significativos em sua empreitada internacional. Além disso, aponta-se o desenvolvimento de competências no exterior como uma das estratégias das multinacionais de pequeno porte oriundas de mercados emergentes, tal qual o Brasil.

Desse modo, o artigo contribui de maneira significativa para a lacuna apontada na introdução, que questionava a importância do tamanho da empresa no desenvolvimento de competências no exterior. Este estudo mostra que as pequenas empresas necessitam desenvolver mais competências no exterior do que as multinacionais de grande porte. Assim, ao menos para as multinacionais brasileiras, como representantes das empresas de países emergentes, o tamanho é um aspecto central para explicar as estratégias de desenvolvimento de competências no exterior. Ademais, o artigo mostra que, conforme o tamanho da empresa, é necessária uma análise diferenciada das multinacionais brasileiras.

No âmbito da discussão acadêmica de estratégia internacional, destaca-se a importância de aprofundar os estudos de multinacionais de pequeno porte, que ainda são poucos, em especial quando o assunto trata de empresas de países emergentes. Futuras pesquisas podem investigar como é o processo de formação de competências em pequenas empresas internacionais por meio de estudos de casos longitudinais. Isso permitiria entender de forma mais detalhada como o tamanho interfere no desenvolvimento de competências. Ainda, focando as pequenas empresas, novos estudos deveriam adentrar em outros aspectos, além do desenvolvimento de competências, para entender de maneira mais detalhada a estratégia diferenciada das pequenas empresas no movimento de internacionalização. ◆

NOTAS

- (1) Neste artigo, adota-se a definição de corporação multinacional usada por Bartlett e Ghoshal (1998), ou seja, uma multinacional é toda empresa com no mínimo uma unidade produtiva no exterior e que exerce a administração ativa de suas subsidiárias, isto é, transfere para as unidades no exterior tanto mercadorias quanto capital, tecnologia e técnicas

de gestão. Importante salientar que essa definição e abordagem de empresa multinacional engloba tanto pequenas como grandes empresas, sendo utilizada largamente nos artigos sobre gestão internacional, inclusive em artigos recentemente veiculados na RAUSP, tal como Boehe (2007), Oliveira Jr., Borini e Guevara (2009) e Rocha, Borini e Spers (2010).

REFERÊNCIAS

AMAL, M.; FREITAG-FILHO, A. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, Londres, v.22, n.5, p.608-623, 2010. [DOI: 10.1108/09555341011082916].

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. In search of centre of excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, Gütersloh, v.40, n.3, p.329-350, 2000.

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

AUGIER, M.; TEECE, D.J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: penrosean insights and omissions. *Management International Review*, Gütersloh, v.47, n.2, p.175-192, 2007.

BAIRD, I.; LYLES, A.M.; ORRIS, J.B. The choice of international strategies by small business. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.32, n.1, p.48-59, 1994.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Stillwater, Okla, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.B. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes.

- Academy of Management Review*, New York, v.26, n.1, p.41-56, 2001.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. *Transnational management*. 2nded. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, Boston, v.78, n.2, p.133-142, 2000.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, New York, v.24, n.3, p.773-795, 1998.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.19, n.1, p.221-241, 1998. [DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<221::AID-SMJ948>3.0.CO;2-P].
- BIRKINSHAW, J.; MOORE, K. Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. *Academy of Management Executive*, New York, v.12, n.4, p.81-92, 1998.
- BOEHE, D.M. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.42, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2007.
- BONAGLIA, F.; GOLDSTEIN, A. *Strengthening productive capacities in emerging economies through internationalisation: evidence from the appliance industry*. Working Paper n.262, Development Centre Working Papers, July 2007.
- BORINI, F.M.; COSTA-FILHO, E.R.; OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. A influência do ambiente competitivo nas estratégias das subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. *Gestão e Regionalidade*, São Caetano do Sul, v.24, n.5, p.44-57, 2008.
- BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.14, n.4, p.575-593, 2010.
- BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Business Review*, Londres, v.23, n.1, p.106-119, 2011. [DOI: 10.1108/09555341111098017].
- CALOF, J.L. The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.31, n.4, p.60-70, 1993.
- CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.26, n.12, p.1109-1128, 2005. [DOI: 10.1002/smj.497].
- CRETOIU, S.L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, André (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DHANARAJ, C.; BEAMISH, P.W. A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, v.41, n.3, p.242-261, 2003. [DOI: 10.1111/1540-627X.00080].
- DIB, L.A.; ROCHA, A.; SILVA, J.F. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, Netherlands, v.8, p.233-253, 2010.
- DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Boston: Harvard Press, 2001.
- ERIKSSON, K.A.; JOHANSON, J.; MAJKGÅRD, A.; SHARMA, D.D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.28, n.2, p.337-360, Second Quarter 1997.
- ETEMAD, H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Ontário, v.1, n.21, p.1-21, 2004.
- FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; CHAN, L.; SILVA, F. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.; BORINI, F.; OLIVEIRA JR., M.M. *Gestão estratégica das multinacionais brasileiras*. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Fapesp, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.; BORINI, F.; OLIVEIRA JR., M.M.; REIS, G.; SILVEIRA, F. *Gestão estratégica das multinacionais brasileiras*. Relatório de Pesquisa. São Paulo: Universidade de São Paulo/ Fundação Getúlio Vargas, 2010.
- FLORIANI, D.E.; BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v.11, n.4, p.367-382, 2009.
- FORSGREN, M. *Theories of the multinational firm*. A multidimensional creature in the global economy. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- FOSS, N.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge process in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.35, n.3, p.340-349, 2004. [DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400102].
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). *Repensando as estratégias globais: internacionalização em tempos de incertezas econômicas mundiais*. Relatório de Pesquisa. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral, 2010.
- GEMSER, G.; BRAND, M.L. Exploring the internationalization process of small businesses: a study

- of Dutch old and new economy firms. *Management International Review*, Gütersloh, v.44, n.2, p.127-150, 2004.
- GILMORE, A.; CARSON, D.; ROCKS, S. Networking in SMEs: evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, Oxford, v.15, n.3, p.278-293, 2006. [DOI: 10.2337/dc05-1811].
- GOMES, G.; SILVEIRA, A.; AMAL, M. Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v.9, n.3, p.107-132, 2010.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v.33, n.3, p.114-135, 1991. [DOI: 10.2307/41166664].
- GUILLÉN, M.F.; GARCIA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, New York, v.23, n.2, p.23-35, 2009.
- HAIR JR., J.F.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Multivariate data analysis*. 6thed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
- HAKANSSON, H.; WALUSZEWSKI, A. Path dependence: restricting or facilitating technical development. *Journal of Business Research*, New York, v.55, n.4, p.561-570, 2002.
- HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, Florida, v.24, n.5, p.431-450, 2005. [DOI: 10.1007/s11187-005-6455-x].
- IBEH, K.I.N.; JOHNSON, J.E.; DIMITRATOS, P.; SLOW, J. Micromultinationals: some preliminary evidence on an emergent 'star' of the international entrepreneurship field. *Journal of International Entrepreneurship*, Holanda, v.2, n.4, p.289-303, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: abr. 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.1, n.1, p.23-32, 1977. [DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676].
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, Londres, v.7, n.4, p.11-24, 1990.
- JULIEN, P.A.; RAMANGALAHY, C. Competitive strategy and performance in exporting SMEs: an empirical investigation of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Texas, v.27, n.3, p.227-245, 2003. [DOI: 10.1111/1540-8520.00013].
- KHANNA, T.; PALEPU, K.; BULLOCK, R. Vencendo em mercados emergentes. *Harvard Business Review*, Boston, v.88, n.6, p.80-85, 2010.
- KHANNA, T.; PALEPU, K.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, Boston, v.83, n.6, p.63-75, 2005.
- KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, Holanda, v.8, n.2, p.13-32, 2000.
- KNIGHT, G.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.40, n.2, p.255-273, 2009. [DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400397].
- LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Boston, v.61, May-June, p.92-102, May/June 1983.
- LOANE, S.; BELL, J. Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand an extension to the network approach. *International Marketing Review*, Bradford, v.23, n.5, p.467-485, 2006.
- MAROCO, J. *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.
- MATHEWS, J.A. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, Singapura, v.23, n.1, p.5-27, 2006.
- MEYER, K.; MUDAMBI, R.; NARULA, R. Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.48, n.3, p.235-252, 2011.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, A. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. [DOI: 10.1017/CBO9780511754685].
- MUGHAN, T.; LLOYD-REASON, L. Building the international SME across national settings: a global policy enquire and response. *The Business Review*, Cambridge, v.9, n.1, p.127-133, Dec. 2007.
- NASCIMENTO, J.B. Redes em subsidiárias de multinacionais: um estudo de caso com análise de redes sociais de inventores e patentes. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.43, n.5, p.1037-1066, 2009.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- OLIVEIRA JR., M.M.; BORINI, F.M.; GUEVARA, A.J.H. The strategic relevance of Brazilian subsidiaries of multinational corporations. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.44, n.4, p.285-298, out./nov./dez. 2009.
- OVIATT, B.; McDUGALL P.P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.25, n.1, p.45-64, 1994. [DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490193].

REFERÊNCIAS

- PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small – and medium – sized enterprise. *Journal of World Business*, Londres, v.43, n.4, p.475-485, 2008. [DOI: 10.1016/j.jwb.2007.11.009].
- PENG, M.W. The resource-based view and international business. *Journal of Management*, New York, v.27, n.6, p.803-829, 2001.
- PENROSE, E.T. *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- PORTER, M.E. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.
- PROCHNIK, V. Por que é baixo o investimento direto das firmas brasileiras no exterior? *Revista de Economia Mackenzie*, São Paulo, v.6, n.1, p.10-41, 2008.
- ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E. A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.45, n.4, p.328-342, out./nov./dez. 2010.
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.22, n.3, p.237-250, 2001. [DOI: 10.1002/smj.153].
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Location, competitiveness and the multinational enterprise. In: RUGMAN, A. *Oxford handbook of international business*. England: Oxford University Press, 2008.
- SUH, T.; BAE, M.; KUNDU, S.K. Smaller firms' perceived cost and attractiveness in international markets. *Journal of Global Marketing*, Peer Review Integrity, v.21, n.1, p.5-17, 2007.
- SULL, D.N.; ESCOBARI, M. *Sucesso made in Brazil*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUENM, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.18, n.7, p.509-533, 1997. [DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z].
- TEECE, D.J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, v.3, n.3, p.537-556, 1994. [DOI: 10.1093/icc/3.3.537-a].
- TRIGO, V.; CALAPEZ, T.; SANTOS, M.C. Internacionalização e PME: um estudo empírico sobre PME em Portugal. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v.14, n.3, p.9-24, dez. 2009.
- URBAN, T.P. *O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira*. 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.
- VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, Boston, v.80, n.2, p.190-207, 1966.
- WERNEFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

ABSTRACT

The relation between size and development of organizational competencies in Brazilian multinationals

The aim of this paper is to examine the importance of company size on the development of competencies. The central assumption is that small Brazilian multinationals need to develop more organizational competencies relative to large multinationals. The data result from a survey that obtained responses from 92 Brazilian companies (48 large multinationals and 44 small multinationals). Statistical techniques of factor analysis and generalized linear modeling were used to check the influence of the size of the multinational on the development of competencies. The result shows that small Brazilian multinationals develop more competencies abroad than large companies. Therefore, at least for Brazilian multinationals, as representatives of companies from emerging countries, size is a central aspect to explain the strategies for developing competencies abroad.

Keywords: Brazilian multinationals, small business, organizational competencies, internationalization, organizational strategy.

RESUMEN

Relación entre tamaño y desarrollo de competencias organizacionales en multinacionales brasileñas

El objetivo en este artículo es analizar la importancia del tamaño de la empresa en el desarrollo de competencias. Se parte de la premisa de que las pequeñas multinacionales brasileñas necesitan desarrollar más competencias organizacionales en comparación con las grandes multinacionales. Los datos son resultado de un estudio que obtuvo la respuesta de 92 empresas brasileñas: 48 grandes multinacionales y 44 pequeñas multinacionales. Se utilizaron técnicas estadísticas de análisis de factores y modelos lineales generalizados para comprobar la influencia del tamaño de la multinacional en el desarrollo de competencias. El resultado muestra que las pequeñas multinacionales brasileñas desarrollan más competencias en el extranjero en comparación con las grandes empresas. Por tanto, al menos para las multinacionales brasileñas, como representantes de empresas de países emergentes, el tamaño es un aspecto fundamental para explicar las estrategias de desarrollo de competencias en el extranjero.

Palabras clave: multinacionales brasileñas, pequeñas empresas, competencias organizacionales, internacionalización, estrategia organizacional.