

DO GRANDE AO PEQUENO: A NOVA DIMENSÃO DA COMPETITIVIDADE GLOBAL

Resumo: Este artigo tem o objetivo de demonstrar como as redes de negócios internacionais são cada vez mais indispensáveis e integram tanto os negócios das pequenas empresas nacionais quanto os negócios das gigantes multinacionais. Partindo de uma análise dos modelos de atuação, estrutura e estratégia das multinacionais, primeiramente é demonstrada a tendência de um novo modelo de empresa multinacional chamado de metanacional. Apresentado o modelo, demonstra-se a relação do modelo com as redes de negócios internacionais e com as redes e parceiros externos das diversas localidades de atuação da multinacional. Tal análise é complementada com um estudo de caso. As principais contribuições deste artigo podem ser resumidas em três pontos: primeiro, o apoio à proposta do modelo metanacional como um novo paradigma de atuação das empresas multinacionais; segundo, a formação das redes de negócios internacionais integrando as gigantes multinacionais com as pequenas empresas nacionais; terceiro, a contribuição para entender como o modelo de atuação metanacional das multinacionais ajuda a dinamizar o papel e a competitividade das pequenas empresas na economia global.

Palavras-chave: Empresas multinacionais. Negócios. Empresas subsidiárias.

FROM LARGE TO SMALL: THE NEW DIMENSION IN GLOBAL COMPETITIVENESS

Abstract: This paper has the objective of demonstrate how the networks of international businesses are indispensable to success in the global market and that they include not only large multinational companies but also small national business. By analyzing the operation models, structure and strategies of multinational companies, this work demonstrates the tendency towards a new model of multinational company called metanational. The paper presents the metanational model and its relationships with international businesses networks and external partners of the multinational companies different locations of operation. The main contributions of this work are: a) support to the proposition of the metanational model as a new paradigm for multinational companies; b) the study of international businesses networks integrating small national companies with large multinational companies; c) understanding of how the metanational model of multinational companies may help the dynamism and the competitiveness of small companies in the global economy.

Key words: Multinational Companies. Businesses networks. Competitive Advantage.

* Mestrando em Administração pela PUC/SP (anjeeriluiiz@hotmail.com)

** Mestre em Administração pelo PUC/SP (fborini@globob.com)

1 INTRODUÇÃO

Nos anos noventa, o mundo presencia o incremento do movimento de globalização das empresas. Vários fatores determinam esse fato: a abertura de mercado baseada numa ideologia neoliberal; a liberalização e desregulamentação em países em desenvolvimento incrementando a competição, inovação e atração de capital estrangeiro; o avanço tecnológico reduzindo distâncias e propiciando uma melhor forma de controle e coordenação; a competição em escala mundial exigindo da empresa partir para o ataque em busca de novos mercados e se defender contra a entrada de outros investidores (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001).

Nesse processo, os fatores de inovação e conhecimento ganham importância. De um lado, a transferência e a comunicação de parte das inovações e conhecimento passam a ser mais simples em decorrência dos avanços tecnológicos e da maior interdependência das localidades; a tecnologia passa a ter um papel fundamental tanto para a expansão quanto para a coordenação e integração das empresas. De outro lado, esse movimento de transformações globais trazem implicações para as empresas: o ambiente externo muda radicalmente; o mapa da economia amplia-se com a inserção da América Latina, Leste Europeu e Sudeste Asiático; a competição passa de uma composição regional para global; a visão da criação de novos conhecimentos e inovações centralizada na matriz ou em mais uma ou duas unidades não alcança nem as necessidades regionais nem a plena capacidade de inovação em uma base global (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001).

Essas transformações repercutem e apresentam mudanças fundamentais que desafiam desde as tradicionais multinacionais até as pequenas e microempresas. Para as multinacionais, a abrangência global não se caracteriza mais como uma vantagem competitiva: é uma necessidade essencial para toda empresa ser competitiva. A presença em mercados nacionais não garante mais a liderança em muitos setores. Hoje, as empresas vencedoras são aquelas que encontram essas fontes de conhecimento ao redor do mundo e detêm a capacidade de combiná-las criando produtos e serviços únicos. Nas pequenas empresas, paira o desafio tanto de competir com os grandes *players* globais como de adequar suas

estruturas, produtos e serviços para trabalhar em conjunto com as grandes empresas multinacionais e/ou nacionais.

Logo, os modelos de atuação das empresas multinacionais e suas estruturas precisam ser rediscutidos. Nessa discussão, a presença das pequenas empresas ganha grande importância, assim como a formação de redes de negócios e parcerias estratégicas. O objetivo deste artigo é discutir os modelos de atuação das multinacionais, dando uma importante ênfase para a criação das redes internacionais de negócios e para a participação nessas redes tanto das multinacionais quanto das pequenas empresas.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: o referencial teórico apresenta a evolução do modelo de atuação das multinacionais e a formação das redes internacionais de negócios, demonstrando o papel das multinacionais e das pequenas empresas nacionais nessa rede; em seguida, é apresentado um estudo de caso com o objetivo de esclarecer a exposição teórica; finalmente, vêm as considerações finais em que são apresentadas as contribuições do estudo e as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte está dividida em duas subseções: a primeira aborda a evolução dos modelos de atuação das empresas multinacionais até chegar ao modelo metanacional; e a segunda apresenta a ligação do modelo metanacional e das redes de negócios internacionais integrando as multinacionais e as pequenas empresas.

2.1 O MODELO MULTINACIONAL GLOBAL E MULTIDOMÉSTICO

O tradicional motivador para uma empresa passar de exportadora para multinacional é a necessidade de internalizar mercados externos (DOZ; SANTOS; WILLIANSONS; 2001; BUCLEY; CASSON, 1991). A partir de um certo momento, a manutenção de apenas uma divisão ou área internacional se torna inoperante. A expansão das atividades, como inclusão de fornecedores, canais de distribuição, licenciamento de know-how e contratos com agentes estrangeiros, exige uma estrutura mais robusta. A postergação do investimento direto no país estrangeiro reduz a

performance da multinacional, o que explica a transformação das empresas de domésticas para multinacionais.

A perspectiva de internacionalização parte de uma base de cinco pressupostos: 1) assume que as vantagens competitivas, inclusive as intangíveis, podem ser facilmente transferidas através das fronteiras sem dar muita atenção aos problemas de adaptação ou codificação; 2) reconhece a importância do tempo associada com os processos de difusão de know-how, mas não compartilha a visão de aprendizagem organizacional; 3) suprime o potencial da iniciativa da subsidiária local em contribuir para o processo de desenvolvimento e exportação de inovações; 4) descreve o funcionamento interno da multinacional de maneira estilizada, sem muito reconhecimento para o impacto da credibilidade, experiência e reputação dos indivíduos e grupos dentro da organização; 5) dá ênfase organizacional para a otimização dos custos, e não para o desenvolvimento de recursos e capacidade das subsidiárias. Portanto, mediante essa visão, as vantagens competitivas precisam ser transferidas do país de origem para as subsidiárias (RUGMAN ; VERBEKE, 2001).

Nessa esteira, Yip (1989,1996) explica e diferencia as multinacionais com estratégia global e multidoméstica. O objetivo da estratégia multidoméstica é maximizar o desempenho mundial através da maximização da vantagem competitiva, receitas e lucros. O objetivo da estratégia global é maximizar o desempenho mundial por meio do compartilhamento e da integração. As estratégias global e multidoméstica podem ser comparadas em cinco dimensões que demonstram suas diferenças.

1. A participação de mercado: na multidoméstica, os países são selecionados com base em autonomia de receitas e lucros, o que justifica centralizar sua atuação apenas em países importantes que fazem parte dos principais mercados ou centro produtivos. Já na multinacional global, os países são selecionados pela contribuição aos benefícios da globalização, o que justifica a entrada em um mercado pouco rentável, mas com importância estratégica. Exemplo: entrar no mercado doméstico do concorrente global.

2. A oferta de produtos: na multidoméstica, os produtos são personalizados para cada país atendendo às necessidades locais. Na global, existe um

produto básico exigindo o mínimo de adaptação. As necessidades locais podem ser atendidas pela pequena adaptação de um produto-base. O fator custo é o condicionador da produção padronizada.

3. A localização de atividades de valor agregado: na empresa multidoméstica, todas essas atividades estão reproduzidas nos países onde existem subsidiárias nacionais. Na estratégia global, cada atividade de valor agregado está concentrada em um país. Dessa forma, os custos são reduzidos com a colocação de cada atividade no local mais rentável, não duplicando esforços.

4. A abordagem de marketing: a multidoméstica, a abordagem de marketing é personalizada para cada país e desenvolvida localmente. Na global, existe uma abordagem de marketing uniforme para todo o mundo, embora nem todos os elementos do mix de marketing sejam uniformes. Exemplo: um produto que atenda a uma necessidade global comum pode ser expandido para vários países, apesar das diferenças no ambiente de marketing. O produto pode ser o mesmo, mas a marca, promoções e canais de distribuição podem variar em alguma escala em relação ao padrão global.

5. As manobras competitivas: na multidoméstica, as manobras são totalmente independentes, não havendo a preocupação com os efeitos em outros países de atuação. Na estratégia global, as manobras competitivas são integradas. Exemplo: um concorrente é atacado em um país como resposta a um ataque em outro país diferente, visando desviar sua atenção e recursos.

2.2 O MODELO DA MULTINACIONAL TRANSNACIONAL

A empresa transnacional visa superar a simples exploração dos fatores tradicionais da competitividade da multinacional, tais como matéria-prima e mão-de-obra baratas e potencial de mercado. O fator da solução transnacional, para Bartlett e Ghoshal (1992), é a rede diferenciada. À medida que os grandes competidores globais obtêm paridade na escala de suas operações e de suas posições no mercado internacional, a capacidade de ligar e estimular o conhecimento passa a ser cada vez mais o fator que diferencia vencedores e sobreviventes (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

A empresa transnacional, fugindo da visão unidi-

mensional, procura agregar as várias perspectivas através de sua estrutura de rede diferenciada. A transnacional apresenta uma distribuição dispersa, independente e especializada de ativos e recursos. Cada subsidiária contribui de maneira diferenciada, mas de forma integrada. Assim, todas as unidades da corporação estão aptas para a criação, o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento. A empresa transnacional é capaz de integrar a solução global e a receptividade nacional de maneira integrada pelas empresas.

Na transnacional, não basta que a subsidiária detenha recursos e capacidades para que desempenhe um papel de líder estratégico. O ambiente no qual a subsidiária se encontra e a evolução dos acontecimentos ao longo de sua trajetória são essenciais para determinar seu papel (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998). Apenas os líderes estratégicos - as subsidiárias com capacidades e recursos localizados em um ambiente estrategicamente relevante - têm a capacidade de desenvolver inovações e vantagens competitivas que poderiam ser utilizadas pelas unidades da rede da multinacional.

Portanto, a transnacional funciona como uma rede diferenciada que tem sua base em quatro pressupostos: os recursos são dispersos e especializados; a relação entre matriz e subsidiárias é variável; os mecanismos de socialização garantem a integração da rede; e os fluxos de comunicação variáveis e freqüentes dinamizam a integração da rede (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Na rede diferenciada, os recursos estão alocados nas subsidiárias de forma que cada qual utilize sua melhor capacidade para contribuir nas inovações da multinacional. Essa disposição evita a concentração ou a duplicação de recursos, minimizando o custo e maximizando a eficiência. Como cada subsidiária detém um papel em razão de seus recursos e capacidades e da importância estratégica do local, as relações entre matriz e subsidiárias e entre as subsidiárias são diferenciadas.

Uma subsidiária pode ter uma relação totalmente característica das multinacionais tradicionais, recebendo as inovações da matriz e com a ausência de uma contraparte tanto com a matriz como com as subsidiárias. Outras subsidiárias podem funcionar como verdadeiros centros de excelência (FROST;

BIRKINSHAW; EISIGN, 2002), estabelecendo uma ampla relação com as subsidiárias da rede e com a matriz, não como simples receptora de inovações, mas como criadora de inovações e vantagens competitivas.

A integração dessa rede perpassa por mecanismos de socialização garantindo que todas as subsidiárias compartilhem dos mesmos valores e objetivos, enquanto a comunicação dentro das mesmas, entre as subsidiárias e a matriz, dinamiza a rede.

Segundo Nohria e Ghoshal (1997), esses quatro elementos operacionais da rede diferenciada das multinacionais garantem as diferentes formas de inovação em uma empresa multinacional. Essas formas de inovação são quatro: inovação global para local, local para local, local para global e global para global.

O processo de inovação global para local tem sua inovação localizada na matriz, ou em algumas unidades centrais de pesquisa e desenvolvimento, que desenvolvem os produtos e processos e transferem para as subsidiárias da rede. Nesses casos, os recursos e ativos estão centralizados na matriz. As subsidiárias se apresentam altamente dependentes da matriz. subsidiárias, mas não de longa duração. A Nos padrões de socialização, há algum treinamento inicial formal e coletivo da matriz para as comunicação é freqüente entre matriz e subsidiárias, mas em um único sentido: do centro para a periferia.

No outro extremo, o processo de inovação global para global cria uma capacidade de inovação totalmente interdependente. Matriz e subsidiárias trabalham de forma integrada utilizando seus recursos e capacidades competitivas de maneira a criar uma inovação global. Nesses processos, os recursos são totalmente dispersos e especializados. A relação entre matriz e subsidiárias é interdependente. O processo de socialização é intenso, caracterizado por constantes treinamentos coletivos e individuais e transferência de mão-de-obra entre subsidiária e matriz. A comunicação é freqüente e em vários sentidos: subsidiária com subsidiária, matriz subsidiária e dentro das subsidiárias.

Os processos de inovação local para local e local para global são caracterizados por uma inovação típica para o mercado local. Diferem no seguinte aspecto: no processo local para global, a inovação, antes para atender somente o mercado local, também

é utilizada por outras unidades da corporação. Nessas subsidiárias, os recursos são dispersos, mas duplicados, não havendo uma racionalização das operações. As subsidiárias são altamente independentes da matriz. O processo de socialização é caracterizado mais pela informalidade e treinamentos individuais, com alguma transferência de mão-de-obra entre as subsidiárias. Além disso, existe uma alta frequência de comunicação dentro das subsidiárias e entre as unidades (local para global).

2.3 O MODELO DE MULTINACIONAL METANACIONAL

Embora o modelo transnacional se apresente como o mais adequado, a dificuldade na transferência de conhecimento (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001) abre espaço para repensar a multinacional dentro de um novo modelo ideal: a empresa metanacional (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001).

Segundo Doz, Santos e Williamson (2001), o desafio das multinacionais é inovar por meio de uma aprendizagem global. Amanhã, as empresas vencedoras serão aquelas que criarem valor procurando e mobilizando oportunidades. As empresas adequadas a essa tarefa seriam as empresas metanacionais. A metanacional é um modelo ideal. Embora algumas empresas pesquisadas pelos autores estejam próximas, nenhuma ainda pode ser caracterizada como tal.

Na empresa metanacional, a vantagem competitiva não é somente criada na matriz ou em algumas subsidiárias mais importantes, como os centros de excelência. As empresas metanacionais visualizam o mundo como uma 'tenda global' que possui pontos obscuros de tecnologia, inteligência de mercado e capacidades. Essas empresas conseguem enxergar o potencial não-explorado de conhecimento especializado nesses pontos obscuros. Assim, pela capacidade de perceber e mobilizar esse conhecimento que está disperso, são capazes de inovar mais eficientemente que seus rivais (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001).

As empresas metanacionais focam descobrir e explorar o conhecimento escondido ao redor do mundo, diferente das transnacionais, que pautam a aprendizagem do conhecimento e a inovação advindas de um ou de outro país estrategicamente mais importante. Para a empresa metanacional, dividir

as estratégias em termos de importância estratégica dos países não faz sentido, sendo preferível falar em localidades nas quais a empresa procura e explora um conhecimento que é único.

As multinacionais tradicionais são eficientes na transferência do conhecimento da matriz para as subsidiárias, combinando com o baixo custo de produção, acesso à matéria-prima barata e mercados potências. Os valores, crenças, medidas de performance, sistemas de incentivo, processos de tomada de decisão, sistema de informações, controle financeiro e toda a estrutura organizacional são desenhados para atender a esses objetivos. Entretanto, a estrutura das multinacionais tradicionais não é suficiente e eficiente para transmitir o conhecimento, principalmente, o tácito. Além disso, nas transnacionais, como os fatores de conhecimento diferentes e especializados estão dispersos ao redor do mundo, freqüentemente, nas subsidiárias da periferia da rede, os custos de coordenação são altos, e sua coordenação se torna inviável pela ambigüidade de papéis desempenhada pelos diferentes atores.

Já na empresa metanacional, a inovação e o conhecimento se desenvolvem tanto na matriz como nas subsidiárias mais fortes e poderosas e, também, nas subsidiárias periféricas, mas, principalmente, nos parceiros estratégicos das redes de negócios das subsidiárias. Assim, para se tornar uma empresa metanacional, os administradores das multinacionais precisam aumentar as capacidades das atuais ou construir novas empresas. As multinacionais precisam quebrar as barreiras geográficas, históricas e de parcerias que garantiram a expansão internacional da empresa ou que são caracterizadas como modelos para a expansão.

Para a metanacional, o fato de 'nascer' no lugar errado não é um limite para a atuação da empresa de maneira global. No passado, o local geográfico era essencial. A empresa necessitava ter sua matriz no local certo como pressuposto para o sucesso global. As empresas que nasciam em regiões privilegiadas e participavam de clusters estariam capacitadas para criar e sustentar uma vantagem competitiva contra os competidores internacionais. Os clusters garantem a competitividade global por uma série de razões (PORTER, 1998). Diante dessa perspectiva, são mínimas as chances de criação e desenvolvimento de conhecimento, tecnologia e novidades nos países não-desenvolvidos, uma vez que são mais propensos

para não reunirem as condições excelentes do diamante da vantagem nacional (PORTER, 1990) ou para a construção de clusters (PORTER, 1998).

Entretanto, algumas mudanças levam a uma nova análise dessa preposição. A capacidade de uma eficiência global atrelada à adaptação local torna-se um padrão, e não uma fonte de diferença competitiva. O ciclo de vida dos produtos se torna cada vez mais curto (VERNON, 1996). A idéia de expandir os produtos em maturidade e declínio para novos países fica cada vez mais fadada ao fracasso. As tecnologias e as necessidades dos consumidores que uma empresa precisa adquirir estão cada vez mais dispersas e diferenciadas. Logo, o conhecimento que a empresa global precisa obter não é acessível somente a um único ou em alguns clusters. Por conseguinte, o mito da empresa que 'nasce no lugar errado' deve ser repensado. Como explicar o sucesso da Nokia da Finlândia em telefonia celular, da Acer da China em computadores pessoais, da Yamaha do Japão em pianos e da SAP da Alemanha em softwares de sistemas integrados, todas com base em países que não são líderes ou clusters nacionais desses negócios?(DOZ, SANTOS; WILLIAMSON, 2001).

Esse sucesso se deve ao fato de tais empresas funcionarem como uma rede de uma empresa metanacional que, fundamentalmente, difere de uma transnacional por três razões: as metanacionais são organizadas por locais e associadas com times de pessoas e capacidades, e não por subsidiárias nacionais; o cerne para as atividades dos administradores é 'pensar local e agir global', diferentemente de 'agir local e pensar global'; nas metanacionais, o poder, o reconhecimento e a premiação são decorrentes não do tamanho, número de ativos, pessoas ou lucratividade, mas da contribuição de cada subsidiária na construção de inovações globais.

As unidades operacionais da metanacional são as pessoas e suas habilidades e capacidades, e não a subsidiária nacional. Paradoxalmente, ao termo globalização, a economia do conhecimento global distingue cada local, em virtude das capacidades diferenciadas. Isso vai totalmente contra uma homogeneização dos gostos e preferências. Entretanto, dado o custo de coordenação entre os locais, para a multinacional faz sentido selecionar um número mínimo de locais a partir dos quais a mesma

pode acessar a todo tipo de capacidades distintas de que precisa (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001). Cada local ganha um destaque na rede operacional porque é detentor de uma capacidade específica para contribuir com a rede.

A consequência dessa contribuição de cada localidade gera três implicações. Primeiro, significa que cada local da operação da rede tem que aceitar e valorizar a interdependência com os outros; nenhuma unidade sozinha tem todas as capacidades necessárias para desenvolver uma operação independente. Segundo, cada localidade tem que ser receptiva e flexível o bastante para se ajustar aos fluxos de inovações, garantindo a propagação eficiente e em escala. A comunicação deve ser fácil, freqüente e livre. Não há localidade que interfira ou cause a descontinuidade do fluxo de conhecimento porque a razão da existência de cada unidade é ajudar a formação do conhecimento global. Essa é uma das razões de as metanacionais aumentarem o uso de subcontratados e parceiros locais como componentes-chave para suas operações mundiais.

O parceiro externo da rede aceita com bastante abertura e flexibilidade a parceria porque enxerga a metanacional como parceiros e não como consumidoras. Terceiro, em razão de cada local enxergar seu valor em termos de uma única contribuição para a rede, cada subsidiária se vê constantemente procurando realçar e renovar sua capacidade local. Seu valor advém da inovação, e não da imitação. Isso requer aprendizagem local e formação constante de alianças e participação nas redes locais. Caso contrário, uma subsidiária incapaz de reinventar suas capacidades, com o passar do tempo, não tem outra saída a não ser o fechamento.

Diante desse panorama, é possível entender a mentalidade da metanacional: 'pensar local e agir global'. Isso significa pensar local sobre como desenvolver uma capacidade específica do local inexplorada para que contribua de forma global. Para isso, cada subsidiária tem que estar atenta às oportunidades locais e altamente integrada com as redes e parceiros locais.

2.4 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E AS EMPRESAS EM REDE

Fica evidente, no modelo metanacional, que o grande trunfo do modelo estrutural das multinacionais

do mundo atual é a exploração das redes de negócios externas. O que caracteriza o desenvolvimento global da economia com base na informação é o seu surgimento em ambientes culturais e nacionais muito diferentes, em países com diferenças até mesmo radicais. Isso leva a uma estrutura com referências multiculturais. Qualquer que seja a cultura local, um novo paradigma está sendo introduzido por essa nova economia: organizações com procedimentos de sistemas voltados para o aumento da produtividade, inovação e competitividade.

Uma das tendências identificáveis nesse novo paradigma é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos, o que não deixa de ser uma consequência direta da produção padronizada em massa versus o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível – inicialmente mais bem recebida pelas pequenas empresas e, agora, por meio da Tecnologia da Informação, começando a fazer parte, também, da realidade das grandes.

Com base nessa premissa da flexibilidade, as grandes empresas estão buscando sua forma de atuar flexivelmente por intermédio do licenciamento e da subcontratação de produção sob controle, enquanto as pequenas e médias estão buscando o modelo de redes multidirecionais (DE MASI, 2000).

É exatamente nesses dois novos modelos de rede que se insere a tecnologia da informação como facilitadora e, muitas vezes, como base para a viabilização destes. Apesar de a transformação organizacional ter ocorrido independentemente da transformação tecnológica, como resposta à necessidade de lidar com um ambiente operacional em constante mudança, observa-se que a prática e a intensificação dessa transformação têm ocorrido por causa da tecnologia da informação. Apenas a confiança nas novas tecnologias de comunicação e informação tem possibilitado o trabalho constantemente atualizado e em qualquer lugar do planeta (CASTELLS, 1999).

Assim, as empresas em rede, ou rede de empresas, caracterizam a cultura da economia informacional/global, transformando sinais de *commodities* e processando conhecimentos de tal forma que a produção acaba se adaptando à transformação contínua sem, entretanto, pretender controlá-la (CASTELLS, 1999).

Portanto, quando se fala em redes de negócios pensando tanto no paradigma da sociedade da informação quanto no modelo metanacional, é importante analisar a rede de negócios tanto do ponto de vista das multinacionais quanto dos parceiros localizados nos países estrangeiros, geralmente, pequenas e médias empresas.

2.5 AS MULTINACIONAIS E AS REDES EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

A abordagem de rede envolve um grupo de empresas relacionadas que trabalham para o bem comum de todas. O objetivo da estratégia de rede é melhorar o desempenho de uma rede de empresas. A abordagem de rede de negócios externa compreende a perspectiva inter-organizacional, a qual a maior parte da literatura tem focado (BEST, 1990; NOHRIA; ECCLES, 1992).

As redes de negócios podem ser analisadas sob dois prismas: as redes horizontais e as redes verticais. Nas redes horizontais, as empresas concorrentes estabelecem relações entre si formando alianças estratégicas. Nas redes verticais, o que se observa é a articulação de fornecedores, distribuidores e compradores, coordenados por uma empresa que exerce influência sobre os outros membros da rede (MAZZALI; COSTA, 1997). A participação das subsidiárias de multinacionais nessas redes acaba sendo essencial tanto para o incremento do negócio da operação estrangeira em termos de inovação, uma vez que o compartilhamento de relações com os atores da rede proporciona atividades inovadoras, quanto para o desempenho positivo das subsidiárias no estrangeiro e, conseqüentemente, uma maior relevância estratégica dentro da corporação multinacional.

Ao tratar da inserção das subsidiárias no ambiente competitivo, é importante considerar o grau de respeito e reconhecimento da atuação dessas empresas no país estrangeiro. Na maioria dos casos, as subsidiárias podem ganhar status de 'um ser estrangeiro', o que pode implicar dificuldades para uma participação junto aos atores externos e nas redes de negócios de seu ambiente. Entretanto, quanto maior o volume de inovações da subsidiária, maior a probabilidade de ganhar respeito e reconhecimento de seus parceiros externos e participar da rede de conhecimentos locais (FROST, 2001). Portanto, as

subsidiárias que desempenham um papel de inovação têm maior probabilidade de participar da rede local e gerar vantagens competitivas baseadas nos países estrangeiros.

As subsidiárias que participam e contribuem com inovações e constroem relações junto às instituições locais são caracterizadas simbolicamente como corporações de maior respeitabilidade no país e aceitas como participantes da comunidade técnico-científica do país estrangeiro. Tais subsidiárias têm grande probabilidade de exportar as inovações desenvolvidas em seus locais para a matriz da corporação multinacional (FROST, 2001).

O esperado é que as subsidiárias com mais tempo de atuação no país apresentem uma percepção mais favorável em relação às redes de negócios no país, uma vez que têm uma mais ampla e consolidada rede de relacionamentos. Entretanto, atenta-se para o fato de que essa percepção pode não ser favorável, principalmente se as subsidiárias estiverem orientadas para exploração dos recursos e mercados locais, e não para a criação de inovações. Embora antiga, a subsidiária pode nunca ter orientado seus investimentos tecnológicos para o desenvolvimento de inovações no país estrangeiro, até mesmo porque pode se apresentar atrelada ao padrão de desenvolvimento baseado no ciclo de vida do produto decorrente do padrão gerencial de sua época de internacionalização (VERNON, 1966). Nesse caso, não é suportada a hipótese de que quanto mais antiga uma subsidiária, maior a probabilidade de desenvolver inovações com base no país estrangeiro (FROST, 2001).

Somente empresas orientadas para a inovação estão propensas à formação e participação em redes de negócios. Isso é simples de entender a partir da visão das redes de negócios como redes de aprendizado (OLIVEIRA JR; FLEURY; CHILD, 2001). A rede é o meio para facilitar, por intermédio do aprendizado, um processo de transformação. Isso porque reúne empresas com necessidade comum de aprendizado, as quais, por meio da formação de redes, obtêm estrutura de apoio e meios para o aprendizado, assim como condições capazes de quebrar os bloqueios e barreiras para o aprendizado. O resultado é o aumento do conhecimento e capacidade para fazer algo novo e diferente, ou seja, para inovar (TEIXEIRA; GUERRA, 2002).

A rede de negócios da qual faz parte uma subsi-

diária também pode influenciar a construção de vantagens competitivas de uma subsidiária de duas maneiras: primeiro, pode ser assumido que a subsidiária, tendo acesso aos recursos da rede, terá um impacto na competitividade em seu mercado; segundo, sendo possível a transferência dessas capacidades para outras unidades da rede interna da multinacional, o acesso à rede externa acaba representando uma fonte de competência para toda a multinacional (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

A existência de uma relação entre as subsidiárias com consumidores e fornecedores implica que as subsidiárias estejam ligadas aos agentes externos por meio das vendas e compras de produtos e serviços. Essa relação pode ser uma relação simples, como, por exemplo, simplesmente baseada em preços. Porém, a relação também pode ser caracterizada por uma ligação forte entre a subsidiária e os compradores ou fornecedores.

Um relacionamento caracterizado por laços fortes entre os atores é consequência de um longo período de transações comerciais em que cada um conhece o que o outro deseja e ambos adaptam seus negócios e constantemente trocam informações de mercado. Essa relação é chamada de relacionamento de negócios. Quanto maior for o grau de relacionamento de negócios, maior será o relacionamento técnico, que pode ser definido pela interdependência entre a subsidiária e seus fornecedores e compradores na criação e desenvolvimento de produtos e processos de produção. Isso significa a intensa participação dos elementos da rede, uma vez que exige a constante troca de informações e adaptações de ambos os lados para os processos de inovação (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

O esperado é que aquelas subsidiárias que desenvolvem atividades de maior valor agregado – P&D, serviços profissionais – tenham uma percepção mais favorável em relação às redes de negócios no país. O desenvolvimento dessas atividades exige um relacionamento não somente de negócios, mas relacionamento técnico para a ampliação de sua competitividade.

Por outro lado, subsidiárias que têm seu foco de negócios em atividades de baixo valor agregado não necessitam de uma rede de relacionamentos tão complexos ou, do contrário, desempenham apenas essas atividades porque as condições para a

formação e participação em redes não são favoráveis. Logo, é de se esperar uma percepção bem mais negativa dessas subsidiárias em relações aos fatores das redes de negócios.

2.6 AS PEQUENAS EMPRESAS E AS REDES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Se as redes são importantes para as multinacionais, também são para as pequenas empresas nacionais. Sem essas empresas, muitas das redes das quais a multinacional faz parte não existiriam. Assim, é interessante analisar quem é, no Brasil, a pequena empresa e suas dimensões.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem, no Brasil, cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo nesse cálculo Empregados nas MPEs (Micro e Pequenas Empresas), Empresários de Micro e Pequenas Empresas e os “Conta Própria” (indivíduos que possuem seu próprio negócio, mas não têm empregados). O número de MPEs industriais exportadoras se aproxima de 4.000, que exportam, anualmente, cerca de US\$ 800 milhões (Sebrae, 2002).

Conhecidas as características gerais da pequena empresa, ainda é possível que seja feita a pergunta: Qual a relação entre empresa multinacional, mais precisamente o modelo metanacional e sua estrutura de redes externas de negócios internacionais, e a pequena empresa nacional? Para explicar esse elo entre as multinacionais metanacionais e as pequenas empresas, é importante notar que o grande motivador para o modelo metanacional de Doz, Santos e Williansons (2002) foi explicar aquelas novas multinacionais que nascem em lugar errado, mas são competitivas; aquelas multinacionais que são totalmente globais sem que nenhum lugar seja preponderante ao outro; e, mesmo, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas às divisões

de tradicionais multinacionais, como a IBM e HP. Assim, o modelo metanacional vem ligar a pequena empresa aos seus grandes desafios na atualidade: a sua internacionalização e sua competitividade global.

Normalmente, as tradicionais teorias de internacionalização (JOHANSON; VALHENE, 1977; 1990), marcadas pelos vários estágios de internacionalização (ROOT, 1987), criam um grande empecilho para a internacionalização das pequenas empresas. Isso porque tais modelos são adequados para aquelas empresas já estruturadas no mercado e com determinado porte, que garantem seu ingresso no mercado internacional de forma consistente e madura. Além disso, as pequenas empresas sofrem várias barreiras para sua internacionalização.

Os principais dificultadores gerenciais das pequenas empresas que tentam se internacionalizar se encontram na política de recursos humanos e culturais da empresa; nas estruturas produtiva e tecnológica; e na administração financeira. Acrescem a isto, o desconhecimento do mercado externo e a falta de recursos financeiros para fazer o investimento em marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Além disso, os problemas para financiamento das operações constituem outro grande entrave: a maioria das pequenas empresas não utiliza nenhuma linha de crédito, e as que utilizaram sofreram grandes dificuldades para obtê-la. Além disso, a maioria das empresas não se apropria de incentivos governamentais (BARBOSA; SIQUEIRA, 2003).

Entretanto, é importante notar que as teorias de internacionalização, em muitos casos, não são adequadas às empresas em via de internacionalização das economias recentemente desenvolvidas; que as economias emergentes dos países em desenvolvimento e das demais economias não-desenvolvidas, mais dia menos dia, terão que fazer frente à competição global se quiserem sustentar suas empresas.

O modelo metanacional, partindo do pressuposto de que uma empresa é global desde seu início e baseada, principalmente, nas relações de rede e parceria com os parceiros em outras localidades no estrangeiro, permite que as empresas nacionais ‘queimem’ as etapas tradicionais de internacionalização (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2002) e possam atuar, de maneira competitiva e globalmente, sobretudo se as pequenas empresas forem o foco. Esse é o caso, por exemplo, das empresas portu-

guesas Altitude Software, Calzeus, Chipidea, Critical Software, Quadriga e STAB (RODRIGUEZ, 2004).

Portanto, por um lado, se o modelo metanacional é uma alternativa para a internacionalização das empresas, principalmente de pequeno porte, por outro lado, se cada vez mais as multinacionais já estabelecidas no mercado global migrarem para o modelo metanacional, maiores as oportunidades para a competitividade global das pequenas empresas nacionais. As grandes metanacionais, a partir do momento em que deixam de centralizar suas atividades dentro de sua rede interna e em alguns poucos pólos regionais e buscam seus ativos, conhecimento e inovação por meio de parcerias e dentro das redes de negócios em diversas localidades do globo, dão um impulso significativo para o desenvolvimento das pequenas empresas, principalmente aquelas centradas em capital de risco, inovações e conhecimento. As metanacionais tendem cada vez mais a fazer parceria com as empresas empreendedoras e inovativas, características marcantes das pequenas empresas. A busca pela inovação e pela flexibilidade dos modos gerenciais é encontrada nos modelos das pequenas empresas.

Assim, o modelo metanacional favorece tanto as pequenas empresas que querem se internacionalizar, como a competitividade global das pequenas empresas. De certa maneira, a internacionalização por intermédio do modelo metanacional já vem sendo discutida. O caso a ser apresentado em seguida tenta demonstrar como a parceria entre as grandes multinacionais e as pequenas empresas nacionais pode favorecer os negócios das multinacionais e a competitividade global das pequenas empresas.

De um lado, as multinacionais terão um acesso mais facilitado às inovações e integração às redes de negócios dos mercados estrangeiros e poderão utilizar inovações e conhecimentos difíceis de serem internalizados. De outro lado, as pequenas empresas, quando atuam em parceria com as grandes multinacionais, não somente ganham maior poder competitivo e maior sustentabilidade diante da concorrência global, como também dinamizam o parque industrial e a rede de negócios dos quais fazem parte, elevando a competitividade das outras empresas nacionais. O caso foca esse ponto: a associação entra nas multinacionais que, em algumas de suas atividades e divisões, já partem para um modelo metanacional e o papel das pequenas em-

presas nesse processo.

3 O ESTUDO DE CASO

Definiu-se que o método mais adequado para essa pesquisa seria o estudo de caso. O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a 'como' ou 'por que' são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, que são as características do estudo em questão (YIN, 1994). Estudos de caso podem ainda ser usados para proporcionar uma descrição de eventos, testar teoria ou gerar teoria (EISENHARDT, 1989). O estudo de caso, nesta pesquisa, pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (YIN, 1994).

Para a seleção da empresa, a consideração inicial foi que deveria ser uma pequena empresa que estivesse participando de uma rede de negócios internacionais e contribuindo de forma inovativa para todas as empresas ligadas a essa rede. Na coleta de informações, para a formulação dos estudos de caso, houve levantamentos de dados primários por meio de entrevistas com questionários semi-estruturados com um dos sócios e também executivo da empresa, além de dados secundários de domínio público e privado.

3.1 O CASO BECKFONE

O mercado de telecomunicações e informática, mais especificamente a área de voz, está estagnado. Porém, a área de dados, convergência de redes e redes *wireless*, está em ascensão. A taxa de crescimento do mercado de voz está caindo, e a taxa de crescimento do mercado de dados, convergência de redes e redes *wireless*, está aumentando a uma taxa média de 15% a.a.

No segmento de voz, no caso de micro e pequenas empresas de Santa Catarina, um fornecedor detém cerca de 70% do mercado, e os demais 30% estão pulverizados dentre outros 11 fornecedores. No caso de médias e grandes empresas, um fornecedor domina 54% do mercado, e os demais 46%

estão pulverizados entre outros oito fornecedores. No segmento de dados, convergência de redes e redes *wireless* em Santa Catarina, o mercado é dividido entre cinco fornecedores, sendo que cada qual se destaca em uma determinada região geográfica.

Considerando a atual situação do mercado, a demanda a ser atendida, a tendência por novas tecnologias (mais serviços e menores custos), a necessidade de controles e automatização, o crescimento do uso da voz pela internet e das redes corporativas, a expansão das empresas, e as operadoras oferecendo mais serviços, há uma perspectiva de crescimento extremamente otimista.

A Beckfone entrou nesse mercado visando aproveitar essas oportunidades. A empresa, desde sua fundação em julho de 1997, vem apresentando um desempenho gradativamente positivo, com um crescimento cada vez maior do número de clientes ativos e do faturamento bruto. Atua no mercado de micro e pequenas empresas de Santa Catarina, provendo soluções em telecomunicações e seus sistemas, infra-estrutura de informática e redes convergentes. Seus principais serviços são o fornecimento de serviços de Centrais Telefônicas (PABX) e Telefonia IP; Ativos de Rede: *Switches* e *Routers*; Infra-estrutura de Rede (cabearamento estruturado) para voz e dados; Sistemas: Softwares para *Call Center*, CRM, software para controle e tarifação de ligações telefônicas.

A empresa foi fundada em 1º de julho de 1997, com 3 funcionários. Em agosto de 1997, foi assinado um contrato com a empresa Siemens para comercializar produtos de teleinformática na região. Em setembro de 1997, foi estabelecida parceria com a Siemens para prestação de serviços a clientes com contratos de locação e manutenção (terceirização). Em outubro de 1997, foram feitas as primeiras vendas de equipamentos de telecomunicações e, conseqüentemente, contratação de equipe técnica formada. Em novembro de 1997, foram fechados os primeiros contratos de manutenção com clientes. Em 1999, foi estabelecida parceria com a empresa Furukawa para comercialização e prestação de serviços na área de redes de informática estruturadas. Em 2000, foi estabelecida parceria com a empresa Cyclades para revenda e prestação de serviço na área de equipamentos de informática (roteadores, terminais Server e servidores de acesso).

Com a parceria acima mencionada, a empresa também tomou direcionamento para a área de redes de informática (Lan e Wan). Em 2001, a Beckfone foi certificada pelo fabricante Avaya para comercialização e instalação de seus produtos na área de infraestrutura de redes. Em 2002, foi estabelecida a parceria com a empresa Interasys por meio da Siemens, para representação, venda, instalação e manutenção de produtos ativos e de segurança de redes. Em 2002, foi comercializado e instalado o primeiro sistema Firewall desenvolvido pela própria Beckfone. A Tabela 1 mostra a evolução dos resultados da empresa ao longo dos seus anos de atuação.

Tabela 1- Dados da Evolução da Beckfone.

Ano	Faturamento Bruto	Carteira de Clientes Ativos	Novos Projetos
1998	R\$720.000,00	270	60
1999	R\$865.000,00	320	80
2000	R\$1.090.000,00	390	100
2001	R\$1.200.000,00	480	120

Fonte: Plano de Negócios da Empresa.

3.1.1 Analisando a Rede de Negócios entre as Multinacionais e a Beckfone

A principal parceria estratégica da Beckfone é a empresa Siemens, na área de Telecomunicações. No início das atividades da empresa, em 1997, foi essa parceria que alavancou os negócios da empresa na região. Outra parceria importante para que a Beckfone pudesse atuar na área de redes de informática estruturadas, ocorreu em 1999, com a empresa Furukawa. Para que a Beckfone também pudesse atuar na área de equipamentos ativos de informática (roteadores, terminais Server e servidores de acesso), ocorreram outras duas parcerias: com a Cyclades e Interasys.

Com a percepção da Beckfone sobre a grande quantidade de clientes de grande porte na região de Blumenau, Santa Catarina, que utilizava produtos de rede da fabricante Avaya, estabeleceu-se uma nova parceria estratégica, através da qual se obteve, inclusive, a certificação para comercializar e implantar os seus produtos.

Assim, a Beckfone conta, hoje, com parcerias fortemente consolidadas com empresas de renome internacional, como: Siemens, para comercialização de produtos de teleinformática na região e prestação de serviços a clientes com contratos de locação e manutenção (terceirização); Furukawa, para

comercialização e prestação de serviços na área de redes de informática estruturadas; *Cyclades*, para revenda e prestação de serviço na área de equipamentos de informática (roteadores, terminais Server e servidores de acesso); *Avaya*, para comercialização e instalação de seus produtos na área de infra-estrutura de redes; e *Interasys*, para representação, venda, instalação e manutenção de produtos ativos e de segurança de redes. Conquistou diversas certificações por intermédio dessas parcerias: Qualify Partners Siemens 2002, Certificado de Fornecedor Excelente em Serviços (Siemens) 2002, Integrador Autorizado Furukawa 2002, Integrador Autorizado Ayaya 2001/2002, Representante Autorizado Interasys 2002, Parceiro Certificado Cyclades 2002.

Um exemplo de como essa parceria favorece não só o crescimento dos negócios da Sigmafone, mas incrementa também os negócios das multinacionais, pode ser analisada pela parceria Cyclades com Beckfone. Essa parceria incrementou não só os negócios da subsidiária da multinacional no Brasil, como serviu para criar inovações que pudessem ser usadas pela corporação multinacional como um todo, no caso uma inovação advinda da parceria com a empresa brasileira e que, posteriormente, pôde ser aplicada em outras subsidiárias, tal como na subsidiária espanhola da Espanha.

A Cyclades é uma empresa de gerenciamento de data center provendo soluções de acesso a console, controle de alimentação de energia e gerenciamento de sistemas que minimizam os *downtimes* não-planejados de rede. A Cyclades é multinacional americana, fundada em 1991, com mais de 15 filiais pela América do Norte, Europa, América Latina e Ásia. A matriz está localizada em Fremont, Califórnia, e possui 5 instalações no mundo com estoque, suporte técnico e processo de garantia locais (EUA, Alemanha, Brasil, Austrália e Japão). Apresenta áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) localizadas nos EUA, Alemanha, Brasil e Austrália, com capacidade para construir, customizar e adaptar produtos às necessidades dos clientes locais.

A Cyclades Brasil firmou parceria com a Beckfone buscando oferecer a seus clientes um diferencial nas soluções de conectividade. Em cinco anos de parceria, a Beckfone já fechou grandes negócios com produtos Cyclades, como o projeto feito para a rede

de jogos eletrônicos JOGOBRAS, em que foram instalados roteadores Cyclades-PR3000 em filiais da empresa em várias localidades brasileiras (Joinville - SC, São Paulo-SP e Goiânia-GO) e na Espanha.

4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve a intenção de demonstrar como as redes de negócios internacionais cada vez mais são indispensáveis tanto para os negócios das pequenas empresas nacionais como para as gigantes multinacionais. Partindo de uma análise dos modelos de atuação, estrutura e estratégia das multinacionais, primeiramente foi demonstrada a tendência do modelo metanacional para as multinacionais que desejam competir de forma sustentada no mercado global da atualidade e do futuro. Apresentado o modelo metanacional, foi demonstrada a relação do modelo com as redes de negócios internacionais e com as redes e parceiros externos das diversas localidades de atuação da multinacional.

Diferente da rede diferenciada, típica do modelo transnacional, no modelo metanacional, as competências que podem ser conquistadas pela participação nas redes de negócios externas são o foco. É dentro desta perspectiva de redes e parceiros externos atuando como construtores das competências das multinacionais que entra o papel das pequenas empresas nacionais. A parceria das multinacionais se dá, predominantemente, com os parceiros estrangeiros de pequeno porte, por ser não só a maioria das empresas que perfazem a rede de negócios, seja no Brasil ou no mundo, mas, principalmente, porque as pequenas empresas são as mais capacitadas para criar e disseminar inovações. Essa característica das pequenas empresas advém, sem dúvida, da sua flexibilidade e capacidade empreendedora.

Entretanto, ao mesmo tempo, a rede atende às necessidades das grandes multinacionais, pois a busca pelas inovações e atividades empreendedoras é o que fomenta a nova competitividade global. O caso Beckfone tentou apresentar, na visão da pequena empresa nacional, como a parceria foi essencial, proveitosa e lucrativa tanto para a empresa nacional de pequeno porte como para a grande multinacional estrangeira.

As principais contribuições deste artigo, e que o caso analisado procura demonstrar, podem ser

resumidas em três pontos. O primeiro a ser considerado é o apoio à proposta do modelo metanacional como um novo paradigma de atuação das empresas multinacionais. O modelo, embora ainda ideal, já pode ser visualizado, em algumas linhas gerais, nas multinacionais em atuação, mais especificamente em algumas áreas, departamentos ou atividades dessas multinacionais.

O exemplo da Cyclades apresentado no caso evidencia como a multinacional de origem americana pode aproveitar de uma inovação de sua parceira na rede de negócios de uma subsidiária instalada no Brasil e, consecutivamente, levar essa inovação para outros locais de atuação, ou seja, pode disseminar a competência adquirida com o parceiro na rede interna da multinacional. Não se está afirmando que as multinacionais mencionadas no caso atuem sobre o modelo metanacional. Pelo contrário, o que se quer dizer é que, embora atuem, seja diante do modelo global, multidoméstico ou transnacional, as empresas podem se transformar em metanacionais, sendo o primeiro passo a mudança da estrutura e modelo de atuação área por área, função por função, atividade por atividade.

O segundo ponto a ser observado é a formação das redes de negócios internacionais interempresárias. O modelo metanacional impulsiona cada vez as multinacionais na busca por parcerias externas nos países estrangeiros. Não há um ou mais centros de inovação, e a inovação não precisa necessariamente estar na subsidiária; pelo contrário, é nos parceiros externos da rede dessas subsidiárias que a inovação e a competitividade das multinacionais devem ser buscadas. As diversas parcerias mostradas entre as multinacionais e a Beckfone tentaram evidenciar essa tendência. Esse modelo de atuação para as multinacionais permite um passo à frente para sua inserção na rede externa que, muitas vezes, pode ser restringida, seja pelo estereótipo de ver a multinacional como um ser estrangeiro ou, mesmo, modo de atuação da multinacional orientada somente para a exploração de mercado, matérias-primas e mão-de-obra, e não para a construção de competências e inovações no estrangeiro.

Como terceiro ponto, coloca-se que este artigo contribui para entender como o modelo de atuação metanacional ajuda a dinamizar o papel das pequenas empresas na economia global. O Caso Beckfone demonstrou como uma pequena empresa participando

da rede de negócios internacionais beneficiou tanto os negócios da multinacional, como também, principalmente, o crescimento de seus negócios. O modelo metanacional serve tanto para uma internacionalização das pequenas empresas de forma mais rápida e mais arrojada que, no caso, não se abordou diretamente neste artigo, como também serve para aumentar a competitividade global das pequenas empresas. Participando das redes de negócios com as multinacionais, as pequenas empresas têm incrementado suas atividades e competitividade. O resultado desse arranjo estrutural é benéfico, não somente para reduzir a mortalidade dessas empresas, como para dinamizar toda economia nacional brasileira ou de qualquer outro país, já que a maior parte das empresas é pequena e dela depende enorme massa de empregados e do potencial de mercado.

Finalmente, é importante que se entenda que tal estudo está em fase de evolução e que esses são alguns dos resultados preliminares. Sem dúvida, em futuras pesquisas, casos que queiram estudar a relação das metanacionais e das redes de negócios precisam agregar novas informações, principalmente no que tange à formação da rede e evolução dos negócios, tanto do ponto de vista das multinacionais como dos atores da rede externa. Além disso, outros estudos podem aprofundar a análise vendo os resultados dessas parcerias não só para as empresas e rede de negócios envolvidas, como para as outras empresas e redes da economia nacional.

REFERÊNCIAS

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

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

BUCLEY, P. CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. 2. ed. London: Macmillan, 1991.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- DOZ, Y., SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. **From Global to Metational: How Companies Win in the Knowledge Economy.** Harvard Press: Boston, 2001.
- EISENHARDT, K.M. **Building Theories from Case Study Research.** *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532:550, 1989.
- FROST, T. **The Geographic Sources of Foreign subsidiaries Innovations.** In: *Strategic Management Journal*, vol.22, p. 101-123, 2001.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. **Centers of Excellence in Multinational Corporations.** In: *Strategic Management Journal*, vol. 23, 2002, p.997-1018.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. **Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage.** San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- HITT, M. A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2002.
- 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*. Vol. 8, n.1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. **The Mechanism of Internationalization,** *International Marketing Review*, vol. 7, p.11-24, 1990.
- MAZZALI, L; COSTA, V.M.M. **As formas de organização em rede:** configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial. In: *Revista de Economia Política*, vol 17, n. 4, p. 121-139, out-dez 1997.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and Organizations: Structure, Form and Action.** Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- OLIVEIRA JR.M.M.; FLEURY, M.T.L. e CHILD, J. **Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais: Um Estudo de Caso na Industria de Propaganda.** In: Oliveira Jr. MM e Fleury, MT. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento.* São Paulo: Atlas, p. 294-312, 2001.
- PORTER, M. **Clusters and the New Economics of Competition.** In *Harvard Business Review*. Nov-dez, 1998.
- PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations.** Free Press, New York, 1990.
- RODRIGUEZ, J.N. **As metanacionais portuguesas.** Disponível em < <http://www.janelanaweb.com/manageme/metanacionais.html> > acessado em fevereiro de 2004.
- ROOT, F.J. **Foreign Market Entry Strategies.** New York: Amacom, 1987.
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A. **Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises.** In: *Strategic Management Journal*, vol. 22, p.237-250, and 2001.
- SELLTIZ; COOK; WRIGHTSMAN. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1965.
- VERNON, R. **International investments and international trade in the product cycle.** *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, p.190-207, 1966.
- YIN, R. **Case Study Research.** 2nd Edition. London: Sage, 1994.
- YIP, G. **Global Strategy.** In a World of Nations? In: *Sloan Management Review*, vol 31, n.1, p.29-41, and 1989.
- YIP. G. **Globalização.** São Paulo: Senac, 1996.
- Data do recebimento do artigo: 16/11/03
Data do aceite para publicação: 28/11/03