

# Transferência, desenvolvimento e reconhecimento das competências organizacionais em subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras

FELIPE MENDES BORINI, MARIA TEREZA LEME FLEURY E AFONSO FLEURY

**RESUMO:** Para as multinacionais emergentes, o desenvolvimento de competências em subsidiárias, assim como sua capacidade de transferência e aprendizagem é fonte de importante vantagem competitiva. Este estudo objetiva compreender os processos de desenvolvimento, transferência e reconhecimento das competências das subsidiárias de multinacionais emergentes. Foi feito um survey com empresas multinacionais brasileiras e suas subsidiárias. Os resultados mostraram a importância das variáveis ambiente externo para a transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências. Deve ser salientada a necessidade de iniciativas das subsidiárias para o reconhecimento das competências desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras.

**Palavras-chave:** Competências Organizacionais, Subsidiárias Brasileiras, Multinacionais

**TITLE:** Transference, development and recognition of organizational competences in subsidiaries of Brazilian multinationals

**ABSTRACT:** Emerging multinationals must seek and develop competences abroad and develop the skill to transfer these competences much faster and more actively than the traditional multinationals. This paper aims at understanding the development, transfer and recognition processes of the competences of emerging multinationals' subsidiaries. The research was applied to a survey involving a large proportion of the Brazilian multinationals and their subsidiaries. The results showed that the variables

---

## FELIPE MENDES BORINI

fborini@espm.br

Doutor em Administração – FEA – Universidade de São Paulo, Brasil. Professor da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

PhD in Administration – FEA – University of Sao Paulo, Brazil. Professor at ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

## MARIA TEREZA LEME FLEURY

mffleury@usp.br

Doutora em Sociologia e Livre Docente – Universidade de São Paulo, Brasil. Diretora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Professora da FEA – Universidade de São Paulo.

PhD in Sociology and Professor – University of Sao Paulo, Brazil. Dean FGV – EAESP – School of Business Administration. Professor at FEA – University of Sao Paulo.

## AFONSO FLEURY

acfleury@usp.br

Pós-Doutor em Engenharia de Produção e Livre Docente pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo.

Post-Doc. in Production Engineering and Professor at University of Sao Paulo, Brazil. Full Professor of the Production Engineering Department – University of Sao Paulo.

*competitive context and external network (in which the subsidiary is embedded) are the most important for competence development, transfer to and recognition by the headquarters; and the variable subsidiary initiative is important for headquarters' recognition only.*

**Key words:** Organizational Competences, Brazilian Subsidiaries, Multinationals

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre gestão das subsidiárias está relacionada com a transferência e desenvolvimento de vantagens competitivas na multinacional (Birkinshaw, 2001; Bartlett e Ghoshal, 1992). Como as vantagens competitivas decorrem das competências essenciais (Barney, 1991), entende-se que uma das questões centrais das multinacionais é o desenvolvimento e transferência de competências nas multinacionais.

Assim, o presente artigo procura entender como ocorre o desenvolvimento, transferência e reconhecimento corporativo das funções estratégicas das subsidiárias. Para tanto, investiga os fatores que influenciam esses processos. Especificamente: como o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências em subsidiárias no estrangeiro é influenciado pelo:

- modelo de gestão da relação entre matriz e subsidiárias (autonomia, integração e orientação empreendedora);
- pelo modelo de gestão da subsidiária (iniciativas próprias);
- pelo modelo de gestão da inserção das subsidiárias em contextos competitivos e redes de negócios no estrangeiro.

O objetivo do artigo é verificar se para diferentes competências [Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)<sup>1</sup>, Produção e Marketing] os fatores, acima listados, têm impacto diferenciado no desenvolvimento, transferência e reconhecimento dessas competências.

A originalidade do artigo está em propor a investigação junto às corporações multinacionais (CMN) emergentes, tema pouco estudado na literatura, já que pesquisa a corrente que privilegia as subsidiárias de CMN tradicionais<sup>2</sup>. Segundo, o artigo aborda as competências funcionais (P&D, Produção e Marketing) isoladamente. Essa abordagem segue os preceitos da teoria evolucionária das subsidiárias (Birkinshaw, 2001), abandonado a visão de uma única estratégia para subsidiária.

As CMN emergentes precisam competir de forma diferenciada das CMN tradicionais (Bartlett e Ghoshal, 2000; Sull e Escobari, 2004; Mathews, 2006; Bonaglia e

Goldstein, 2007). A conjuntura dos mercados e a posição de última entrante das CMN emergentes indicam que as CMN emergentes precisam buscar e desenvolver competências no exterior e desenvolver a capacidade de transferir essas competências de maneira muito mais rápida e ativa que as CMN tradicionais. Elas deveriam enxergar o mundo como uma teia de recursos que precisam ser adquiridos, alinhados, aprendidos e disseminados mundialmente para as demais unidades da corporação como fonte de vantagem competitiva (Mathews, 2006). Isso significa que elas necessitam explorar as competências da matriz e construir competências nas subsidiárias; porém, a competitividade somente será assegurada se a empresa souber aproveitar de maneira global as competências desenvolvidas nas subsidiárias, ou seja, deter a capacidade de transferir competências do centro para a periferia e vice-versa.

Portanto, para as CMN emergentes o desenvolvimento de competências nas subsidiárias, bem como sua transferência e a capacidade de aprendizagem das competências, é essencial. Logo, as CMN emergentes precisam «buscar» tais competências desenvolvidas no exterior, quebrando o paradigma de «nascer em lugar errado» (Mathews, 2006; Doz; Santos e Williansons, 2001). Como nem todas as CMN «nascem no lugar certo» (Mathews, 2006), cabe a elas adquirir e integrar recursos em outros países por meio de suas subsidiárias.

As seções seguintes apresentam uma discussão sobre as competências em CMN, seguida dos pressupostos que apresentam os fatores do modelo de gestão para o desenvolvimento, transferência e reconhecimento das competências em CMN. A metodologia descreve o *survey* com as CMN brasileiras, enquanto os resultados evidenciam o comportamento das variáveis do modelo de gestão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nas empresas CMN as competências organizacionais podem ser classificadas em função da possibilidade de serem transferidas entre as empresas da corporação. Assim, nas CMN podem existir três tipos de competências: as competências locais, as competências não-locais e as competências específicas (Rugman e Verbeke, 2001, Moore, 2001).

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

ração multinacional. A questão da transferência é essencial para caracterizar a competência não-local, porque nem toda competência da multinacional pode ser transferida (Rugman e Verbeke, 2001).

A própria matriz pode desenvolver alguma competência que não sirva para outras subsidiárias, por ser exclusiva do local de atuação (Dunning, 1993). A diversidade de interesses estratégicos entre as unidades explica por que certa competência é útil somente para a unidade que a desenvolveu. Portanto, a multinacional tem uma competência local quando a matriz ou subsidiárias desenvolvem competências de interesse estritamente local e não global (Rugman e Verbeke, 2001).

Finalmente, pode acontecer de uma filial ou a matriz desenvolver competências que seriam de grande utilidade para todas as unidades da rede corporativa mas, em razão das especificidades dessa competência, sua transferência se torna inviável, ou seja, não ocorre a internalização das competências (Dunning, 1993). Estas são chamadas de competências específicas das subsidiárias (Birkinshaw e Moore, 1998; Rugman e Verbeke, 2001). Os recursos e capacidades tangíveis e intangíveis envolvidos na formação da competência impedem a transferência desta, pois tais recursos e capacidades somente estão disponíveis em determinado local. A competência específica provém do conhecimento tácito, além de ser dependente do contexto específico de atuação (Andersson e Forsgren, 2000) e da trajetória passada da empresa (Hakansson e Waluszewski, 2002) o que a torna difícil de ser imitada e transferida. Competências específicas criadas nas subsidiárias ou na matriz têm potencial de uso mundial, mas são competências de difícil transferência. Assim, a competência específica da subsidiária somente pode ser transferida na rede e aproveitada pelas outras empresas da corporação multinacional quando está inclusa no produto ou serviço final (Rugman e Verbeke, 2001).

Portanto, o aspecto transferência é essencial para distinguir a competência específica da não-local, ambas com potencial de uso mundial, mas somente a segunda é passível de ser transferida. Por sua vez, o escopo de aplicação da competência distingue a competência local da competência não-local, assim como da competência específica. O Quadro I apresenta os três tipos de competências (ver Quadro I, p. 35).

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

**QUADRO I**  
**Tipos de competências das multinacionais**

Características	local	não-local	específica
Escopo de aplicação	local	mundial	mundial
Capacidade de transferência	baixo	alto	baixo

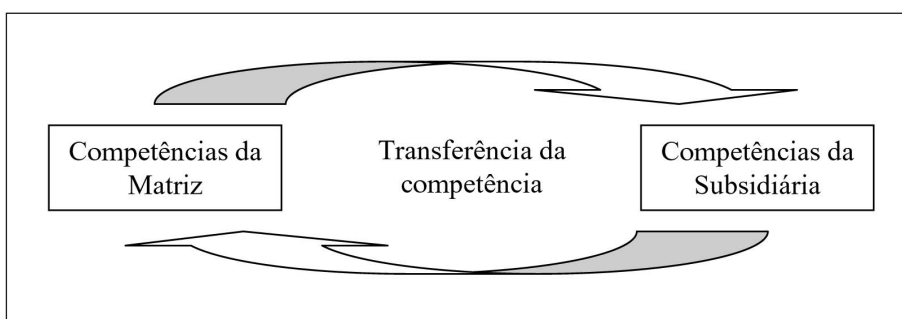
Fonte: Autor, com base em Rugman e Verbeke (2001) e Holm e Perdersen (2000)

Entretanto, a manutenção da vantagem competitiva não é estática, mas dinâmica e estreitamente relacionada com o desenvolvimento e transferência de competências (Augier e Teece, 2007).

Quando as competências desenvolvidas, ora na matriz, ora nas subsidiárias, têm mobilidade, ou seja, são suscetíveis à transferência, são competências não-locais. Isso fecha um ciclo virtuoso (Figura 1) de desenvolvimento de competências e manutenção da vantagem competitiva global na empresa multinacional.

Portanto, o desenvolvimento e a transferência das competências entre matriz e subsidiárias e vice-versa é essencial para a competitividade da multinacional.

**FIGURA 1**  
**Tipos de competências nas multinacionais**



Fonte: O autor

**PRESSUPOSTOS**

Entendidos os tipos de competências, a seção discute os fatores organizacionais que influenciam o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências desenvolvidas em subsidiárias estrangeiras conforme os pressupostos das estratégias de empresas CMN apresentado no Quadro II (ver p. 36).

**QUADRO II**  
Estratégias de multinacionais e os elementos estruturais enfatizados em cada configuração

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

Fonte: O autor

## Autonomia

A autonomia da subsidiária está relacionada com a liberdade que a unidade tem para tomar decisões sem a intervenção da matriz (Roth e Morrison, 1992). O dilema entre centralização e descentralização está no centro da questão e já foi comentado quando explorados os modelos de empresas multinacionais (Bartlett e Ghoshal, 1992). A matriz procura controlar as atividades para proteger seu investimento no exterior, sobretudo manter o alinhamento estratégico. A subsidiária, por sua vez, exige maior autonomia para realizar uma administração mais próxima dos imperativos do contexto competitivo, o que, por um lado, pode garantir uma boa aderência ao mercado local, mas por outro lado descolar sua estratégia do mercado global e do mercado interno no que tange à criação de iniciativas.

A autonomia tem sido comumente dividida em duas facetas: a administrativa e a de operações (Birkinshaw e Nobel, 1998). A autonomia administrativa diz respeito a fatores como contratação de altos executivos, aprovação do orçamento anual e subcontratação de terceiros para atividades globais (as operações *offshoring*). A autonomia de operações está relacionada às atividades de mercado, como alteração no *design* de produtos, introdução de novos produtos, entrada em novos mercados, mudanças organizacionais e em processos de produção.

Subsidiárias com poucos anos de criação são fortemente dependentes da matriz para as suas decisões (Dunning, 1993) em razão da limitação cognitiva em relação ao país estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977). Esse seria o caso representativo das multinacionais oriundas de países emergentes, em virtude de seu recente avanço no mercado internacional. Em sua grande parte, nesse período inicial as multinacionais são muito mais implementadoras de competências.

Assim, a baixa autonomia aparece desvinculada do desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.

Por outro lado, uma maior autonomia garante à subsidiária uma melhor adaptação às questões do mercado sendo essencial para a criação das inovações e competências da subsidiária (Nohria e Ghoshal, 1997). Tal autonomia das subsidiárias no desenvolvimento de suas competências pode ser positiva, quando ela ainda não tem competências distintas, o que vem ao encontro das considerações da evolução do papel das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998).

*P 1a. Quanto maior o grau de autonomia da subsidiária, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.*

Entretanto, um grau elevado de autonomia impossibilitaria a transferência de competências em virtude do não-alinhamento estratégico. Subsidiárias mais dependentes da matriz, quando impelidas ou autorizadas a desenvolver competências, teriam mais chance de desenvolver competências não-locais em razão da integração estratégica existente. Ao mesmo tempo, estariam muito mais abertas à aprendizagem de competências oriundas da corporação, dado que sua autonomia baixa garante um maior alinhamento estratégico.

As subsidiárias muito autônomas não estão aptas a agir de forma cooperada, ou seja, compartilhando competências. O poder excessivo da subsidiária ocasiona problemas de agência (O'Donnell, 2000; Rodriguez e Child, 2003) e a subsidiária tende a desenvolver projetos não integrados ao objetivo da corporação multinacional (Barlett e Ghoshal, 1992).

*P 1b. Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

*P 1c. Quanto menor o grau de autonomia das subsidiárias, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.*

### **Integração**

A integração entre matriz e subsidiárias diferencia-se da falta de autonomia e da forte dependência da matriz, pois vai além de medidas de controle de recursos e tomada de decisão. A integração está relacionada com o compartilhamento de valores entre as unidades, o qual permite que a matriz compreenda as subsidiárias e vice-versa. Dois elementos organizacionais são fundamentais para a integração: comunicação e socialização (Nohria e Ghoshal, 1997).

A comunicação organizacional é essencial para reduzir a incerteza e disseminar o conhecimento (Johanson e Vahlne, 1977). A comunicação pode ser incrementada por meio do aumento da capacidade de processar informações decorrentes do investimento em sistemas de informações, porém, apesar de o mecanismo ser eficiente para aumentar a capacidade de processar as informações, a comunicação direta é a mais eficiente, além de ser a forma mais simples de troca de conhecimento (Nohria e Ghoshal, 1997). Exemplos dessa comunicação é a troca de informações constante entre executivos da subsidiária e da matriz ou uma forte relação de trabalho entre as unidades.

A estrutura de relações informais de comunicação também é essencial. Os mecanismos de trabalho lateral são meios importantes de moldar o fluxo de informação



em uma organização multinacional. Atividades realizadas entre as unidades contribuem para a construção de relacionamentos interpessoais (Gupta e Govindarajan, 2001; Birkinshaw e Moore, 1998), como são os grupos de trabalho conjunto em uma força-tarefa e encontros entre membros de diferentes unidades organizacionais. Disso resulta uma rede de trabalho mais dinâmica entre os gerentes de diversas unidades da organização e, conseqüentemente, um efeito positivo na comunicação matriz-subsidiária e na comunicação entre as subsidiárias.

A socialização reflete a formação de capital social dentro da empresa, ou seja, as formas de controle da integração organizacional por meio das redes de contatos pessoais entre membros da empresa. Quanto maior o número de contatos de um indivíduo na rede de relacionamento da empresa de um indivíduo e quanto menos redundantes esses contatos, maior o capital social (Nohria e Ghoshal, 1997), pois contatos quanto mais estreitos criam a sensação de credibilidade das subsidiárias perante a matriz (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998).

Portanto, a forte integração impulsiona o desenvolvimento de competências, pois a matriz confia mais na subsidiária e percebe as possibilidades de desenvolvimento de competências não-locais fora do país de origem. Logo, um maior investimento é direcionado para o desenvolvimento de competências nas subsidiárias, já que é um local confiável para funções estratégicas corporativas.

*P 2a. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade do desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.*

Ao mesmo tempo que a integração favorece o desenvolvimento de competências, existe também uma maior predisposição para a aceitação e aprendizagem de competências provenientes de iniciativas das subsidiárias, dada a confiança conquistada por meio da integração criada entre matriz e subsidiárias.

A integração cria vínculos de comunicação formal ou informal, assim como, facilita a compreensão das operações de diferentes subsidiárias. Essa unidade de valores, aliada aos canais de comunicação estabelecidos, facilita a transferência de competências em ambos os sentidos: centro-periferia e vice-versa.

*P 2b. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade da transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

*P 2c. Quanto mais forte a integração entre matriz e subsidiárias, maior a possibilidade da transferência de competências da subsidiária para a matriz.*

## Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora se refere à predisposição positiva da matriz para novas oportunidades de negócios no estrangeiro (Birkinshaw, 1997). É essencial para a criação e desenvolvimento de iniciativas e competências nas subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998), mas é muito mais que a criação de um novo negócio, ou um novo modo de produzir. Passa por questões de credibilidade e liberdade para a tomada de decisões de risco e sugere uma disposição da empresa para uma atividade proativa, diante de um ambiente de tomada de decisões de risco (Birkinshaw, 1997).

São características da orientação empreendedora:

- O apoio e a experiência da alta direção em atividades empreendedoras, objetivando criar um clima organizacional estimulante para novas práticas e idéias de negócio (Birkinshaw, 1997); e o
- o risco considerado como um atributo positivo, desde que bem calculado. O insucesso de atividades empreendedoras não é um sinônimo de baixo desempenho, mas de um processo organizacional de criação de novas oportunidades (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998).

A relação entre orientação empreendedora e desenvolvimento de competências advém da necessidade que a empresa tem de constantemente recriar seus negócios e processos de maneira emergente e contínua na matriz como nas subsidiárias estrangeiras. Ainda que a matriz seja empreendedora, suas subsidiárias ficam fadadas ao insucesso se não houver suporte de colaboradores responsáveis pela execução da atividade empreendedora.

Portanto o esperado é que:

*P 3a. Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias.*

Uma vez que a orientação empreendedora predispõe os colaboradores e as unidades empresariais a estarem abertos ao risco calculado e às inovações de negócios e processos, induz-se que a empresa está mais propensa à aprendizagem de novas competências que possam incrementar seu negócio. Isso pressupõe que as competências criadas na matriz têm um maior nível de receptividade quando transferidas para a subsidiária, ou vice-versa. A competência criada em empresas com forte orientação empreendedora tem uma maior possibilidade de ser uma competência não-local, tanto por sua utilidade em termos de inovação, quanto por uma maior predisposição das empresas da corporação em aprender a nova competência.

*P 3b. Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

*P 3c. Quanto mais forte a orientação empreendedora corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.*

### **Iniciativa**

A iniciativa da subsidiária seria alguma atividade inovadora realizada com os recursos e sob a responsabilidade da própria subsidiária estrangeira (Birkinshaw, 1997). Esse conceito emerge no momento em que se considera que a empresa multinacional se organiza em redes (Bartlett e Ghoshal, 1992; Nohria e Ghoshal, 1997). Entretanto, mesmo que não haja uma determinação da matriz de organização em rede, a iniciativa pode vir a resultar do comportamento empreendedor não ativamente encorajado pela alta diretoria, mas executado pelos subordinados, dada a incapacidade da alta direção de liderar, dirigir e avaliar todas as ações de seu corpo de executivos. No caso, a iniciativa pode nem mesmo vir a ser previamente ou posteriormente reconhecida pela matriz, mas ela acontece dentro das empresas CMN, sendo, por vezes, positiva, reconhecida e contribuinte para a vantagem competitiva da multinacional (Birkinshaw e Hood, 1998).

O entendimento de como uma iniciativa pode surgir sem a determinação estratégica da corporação é viável somente dentro da ótica de evolução do papel das subsidiárias, em que as mesmas passam a definir suas estratégias dentro da corporação (Birkinshaw, 2001; Birkinshaw, 1997). Portanto, as iniciativas podem surgir mesmo que não exista uma orientação empreendedora para as subsidiárias, como quando as subsidiárias decidem desenvolver determinado projeto não autorizado pela corporação.

Dado que as iniciativas são importantes nas subsidiárias de CMN e elementos fundamentais para o entendimento das funções desempenhadas num determinado período de tempo, assim como para a constituição das vantagens competitivas das subsidiárias, as CMN emergentes, para competir frente a frente com os grandes *players* do mercado global, necessitam das iniciativas das subsidiárias, para a criação de competências organizacionais distintas. Logo,

*P 4a. Quanto maior a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias.*

Entretanto, ao mesmo tempo em que as iniciativas favorecem a criação de competências, constituem uma barreira para a transferência das competências, exceto no

caso das iniciativas globais, que são feitas por encomenda da matriz (Birkinshaw, 1997). Mesmo nessas, o ressentimento de outras subsidiárias que perderam a competição interna (Monteiro; Arvidsson e Birkinshaw, 2008) pode ser uma barreira importante para a receptividade da competência transferida pela subsidiária vencedora (Gupta e Govindarajan, 2001).

No caso das iniciativas internas, a rebeldia da subsidiária pode até criar competências que não serão reconhecidas pela corporação, dando origem a um isolamento da subsidiária (Monteiro, Arvidsson e Birkinshaw, 2008). As iniciativas de mercado, por sua vez, podem originar competências estritamente locais, ou seja, muito enraizadas no local e de difícil transferência.

*P 4b. Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

*P 4c. Quanto menor a intensidade de iniciativas corporativas, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.*

### **Redes Externas**

A evolução da teoria de Uppsala mostra que a internacionalização das empresas, entre elas as CMN emergentes, nem sempre segue o estilo seqüencial e gradual (Johanson e Mattsson, 1988). No caso das CMN emergentes o fato se explica em virtude de certas carências inerentes à sua posição no mercado global. As CMN emergentes não têm a mesma quantidade de tempo que as tradicionais tiveram para decidir o próximo passo internacional. A liberalização dos mercados e a competição global diminuíram o tempo de entrada e os estágios de internacionalização (Bonaglia, Goldstein, 2007; Mathews, 2006).

O gradualismo dos modos de entrada não é, necessariamente, uma regra (Rezende, 2003). A percepção da matriz não é o único fator que vai explicar o maior ou menor comprometimento da operação estrangeira. As redes de relacionamentos nos mercados estrangeiros desempenham importante papel (Johanson e Mattsson, 1988). E quando se fala de redes de relacionamento, a referência é tanto para as redes externas como para as internas. A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios, tais como: fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda, dentre outros (Andersson, Forsgren e Holm, 2002). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (Bjorkman e Forsgren, 2000).

Isso explica porque certas empresas não seguem a forma seqüencial dos modos de entrada. A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de

entrada, mas envolve o próprio processo de evolução das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998), no qual os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2003). Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias, dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro (Rezende, 2006).

Para esses estudiosos quanto mais a subsidiária se encontra enraizada (embedded) nas redes de negócios e técnicas no estrangeiro (Andersson, Forsgren e Holm, 2002), maior a possibilidade de a subsidiária ganhar acesso a novos conhecimentos que podem garantir o desenvolvimento de competências.

*P 5a. Quanto maior o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de desenvolver competências distintas nas subsidiárias.*

Entretanto, ao mesmo tempo em que a empresa se torna mais enraizada no mercado local, menor é a sua integração com a rede intra-organizacional, o que implica menor possibilidade de transferência da competência (Andersson e Forsgren, 2006; Minbaeva 2007). Se, por um lado, o fato de a subsidiária se encontrar fortemente enraizada na rede do país estrangeiro, permite o acesso a um conhecimento tácito e complexo, que não seria adquirido de outra forma, por outro impede sua transferência para outras unidades da rede corporativa, em virtude da fraca ligação com as subsidiárias irmãs e a matriz (Andersson e Forsgren, 2006).

*P 5b. Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

*P 5c. Quanto menor o envolvimento com a rede externa de negócios, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz.*

### **Contexto Competitivo**

Um ambiente competitivo nacional reunindo os atributos do diamante da vantagem das nações propicia as condições essenciais para a inovação (Porter, 1990). Quando analisada a relação das subsidiárias de CMN com os ambientes nacionais, a lógica da participação deve ser orientada para o fato de que, uma vez podendo fazer parte do ambiente, as subsidiárias podem ganhar acesso às idéias de inovação, talentos e conhecimentos específicos (Bartlett e Ghoshal, 1992; Porter, 1990). A corporação multinacional com suas subsidiárias instaladas em outros países é capaz de ter

acesso às fontes de vantagens de outros diamantes nacionais. Essas fontes de inovação podem ser copiadas e levadas para desenvolvimento na matriz organizacional (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002; Birkinshaw e Fry, 1998).

As subsidiárias criadoras de competências têm suas inovações muito mais atreladas a fatores de inovação provenientes do país estrangeiro do que da matriz (Frost, 2001) e são subsidiárias mais autônomas e com maior nível de recursos e capacidades especializadas. Isso permite que seus cientistas e engenheiros desenvolvam iniciativas próprias, de acordo com suas capacidades de educação, treinamento, experiência e compartilhamento de conhecimento com os atores da rede externa local (Frost, 2001; Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002). Isso pressupõe que os fatores externos desempenhem importante papel no desenvolvimento das subsidiárias com importância estratégica.

Logo, a perspectiva do determinismo ambiental (Porter, 1990) ganha relevância para o entendimento do papel das subsidiárias. Ressalta a importância dos fatores externos e das instituições para a criação de conhecimento e o desenvolvimento de inovações fora do país de origem da multinacional (Frost, 2001), além de demonstrar que os fatores de inovação estão presentes não somente dentro das fronteiras internas da empresa, mas também entre consumidores e fornecedores (Birkinshaw e Fry, 1998).

*P 6a. Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintivas nas subsidiárias estrangeiras das CMN emergentes.*

Diferentemente da inserção das redes em negócios, os fatores do contexto competitivo não propiciam um relacionamento intrínseco e duradouro que caracterize um não-alinhamento das subsidiárias às estratégias da matriz. A subsidiária será influenciada pelos fatores do contexto para o desenvolvimento das competências, mas, uma vez criada a competência, essa pode ser transferida, pois os fatores inerentes à construção da competência foram absorvidos do ambiente externo e podem ser reproduzidos internamente ou artificialmente em outros países. Ocorre de forma diferente na rede de negócios, em que muitas vezes os elementos constituintes da competência dependem fortemente das atividades de outras empresas. Assim sendo, a subsidiária pode transferir a competência, ainda que esta seja trabalhosa.

*P 6b. Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências da matriz para as subsidiárias.*

*P 6c. Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz.*

## **METODOLOGIA**

A população da pesquisa foram as CMN brasileiras com atividades manufatureiras ou de serviço profissional no exterior. Esta escolha exclui da análise representações comerciais, lojas ou postos de distribuição no exterior. Assim, com base em pesquisas secundárias em diversos *mailings* nacionais e em estudos da Unctad e Cepal, obtivemos um resultado de quarenta e seis (46) CMN brasileiras em atividade até o ano de 2006. Cada uma das empresas foi contatada pessoalmente e 30 CMN aceitaram participar da pesquisa.

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

A segunda etapa consistiu em estabelecer contato com cada *country manager* das subsidiárias dessas 30 empresas, em um total de 93 subsidiárias. Sessenta e seis filiais estrangeiras responderam o questionário. O período total de coleta de dados foi de oito meses: de dezembro de 2006 a julho de 2007.

As subsidiárias das multinacionais brasileiras estão localizadas principalmente na América Latina (35%), seguida por Europa (17%) e América do Norte (15%). Quanto aos mercados atendidos, 40% das subsidiárias são voltadas para atender exclusivamente o país hospedeiro. A forma de entrada das multinacionais brasileiras no exterior está dividida entre aquisições (43%) e investimento direto (42%), com 15% de *joint-ventures* ou alianças. As multinacionais brasileiras ainda são novatas no mercado global: 50% iniciaram suas operações no exterior após 1999.

### **Construção das Variáveis**

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

### **Variáveis Dependentes**

As variáveis dependentes do modelo de análise foram a transferência de competências da matriz para as subsidiárias (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002); o desenvolvi-

mento de competências (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998); e o reconhecimento de competências da subsidiária pela matriz (Li, Barner-Rasmussen e Bjorkman, 2007). As competências investigadas foram P&D, Produção e Marketing.

### **Variáveis Independentes**

A variável independente autonomia foi construída pelas seguintes variáveis (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998): alteração no design dos produtos/serviços oferecidos; sub-contratação de terceiros para a produção/serviço principal; entrada em novos mercados dentro do país; introdução de novos produtos/serviços; alterações nos processos de produção; mudanças organizacionais na subsidiária. O Alpha de Cronbach é de 0,786.

A variável independente orientação empreendedora foi construída pelas seguintes variáveis (Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998): existe apoio da alta direção para atividades empreendedoras; a alta direção possui experiência com atividades de inovação; decisões individuais de risco são apoiadas; existe o incentivo para tomada de decisões com riscos calculados; «assumir riscos» é considerado um atributo positivo. O Alpha de Cronbach é de 0,879.

A variável independente integração foi construída pelas seguintes variáveis (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998): forte relação de trabalho; confiança delegada para subsidiária; troca de informação; entendimento das competências da subsidiária pela matriz; alta credibilidade dos altos executivos. O Alpha de Cronbach é de 0,893.

A variável independente iniciativa foi construída pelas seguintes variáveis (Birkinshaw, 1997): novos produtos desenvolvidos no Brasil e vendidos internacionalmente; aquisição de empresas nacionais conduzidas pela subsidiária; novas atividades de negócios internacionais criadas no país; incremento nas linhas de produtos adotados internacionalmente; novos investimentos em R&D ou em processos produtivos. Tais variáveis apresentaram Alpha de Cronbach de 0,808.

A variável independente contexto competitivo foi construída pelas seguintes variáveis (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998): a competição no país é intensa; as capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas; o relacionamento entre compradores e fornecedores é forte; existem importantes centros de pesquisa; a velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta; os consumidores locais exigem padrões elevados; há boas instituições de suporte aos negócios; a demanda de mercado está crescendo rapidamente; a mão-de-obra é qualificada e especializada. O Alpha de Cronbach é de 0,859.



A variável independente rede de negócios investigou o relacionamento com parceiros estratégicos e foi construída pelas seguintes variáveis (Andersson e Forsgren, 2000): grau de relacionamento com outras subsidiárias da empresa no exterior; com unidades de P&D de outras empresas; com empresas de engenharia de outras empresas; com universidades ou institutos de pesquisa específicos; com fornecedores corporativos preferenciais no país; com fornecedores de mercado específicos; com clientes corporativos; com clientes do mercado local e com instituições governamentais. O Alpha de Cronbach é de 0,803.

## RESULTADOS

O modelo de regressão linear múltipla explicita o poder explicativo das variáveis independentes na constituição das variáveis dependentes que, no caso específico, são três: formação das competências; transferência de competências da matriz para as subsidiárias e a transferência de competências das subsidiárias para a matriz, que é chamado de reconhecimento das competências. As Tabelas 1, 2 e 3 apresentam os modelos de regressão.

### Desenvolvimento de Competências

Analisando a Tabela 1, o desenvolvimento de competências de P&D, Produção e Marketing em subsidiárias de CMN brasileiras depende do dinamismo do contexto competitivo. Logo, o resultado permite a comprovação de P 6a. para P&D e marketing, porém contradiz P 6a. quando relacionado com produção. Em outras palavras, quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de desen-

**TABELA 1**  
Desenvolvimento de competências

	P&D	Produção	Marketing
Constante	0,241	2,868	,831
autonomia	-0,062	-,199	-0,067
integração	-0,030	,293	,247
empreendedorismo	0,152	,308	-0,055
iniciativa	0,198	-0,003	-,107
contexto competitivo	0,586*	-,464*	,329*
rede de negócios	-0,123	-0,021	-0,040
R Quadrado Ajustado	0,134	0,128	0,187
F	2,031	2,195	1,597
** p< 0,01			
* p< 0,05			
! p< 0,10			

**TABELA 2**  
Transferência de competências

	P&D	Produção	Marketing
Constante	-4,052	-4,341	-4,821
autonomia	-,411	+,195	+,344*
integração	-,123	+,147	+0,015
empreendedorismo	+,227	-,330	+0,082
iniciativa	-,363*	+0,092	+0,044
contexto competitivo	+,247	+,520*	+,538*
rede de negócios	+0,028	-,288	-,298
R Quadrado Ajustado	0,182	0,176	0,193
F	1,443	1,671	1,877
**	p< 0,01		
*	p< 0,05		
!	p< 0,10		

**TABELA 3**  
Reconhecimento de competências

	P&D	Produção	Marketing
Constante	-1,743	-1,434	-1,351
autonomia	-0,037	-,128	0,082
integração	,280	,210	,342 !
empreendedorismo	-0,069	,364 !	0,074
iniciativa	,453*	,207	-,113
contexto competitivo	,438	,340	,389
rede de negócios	,103	,173	,327
R Quadrado Ajustado	0,304	0,117	0,139
F	3,918	2,063	2,263
**	p< 0,01		
*	p< 0,05		
!	p< 0,10		

volvimento de competências distintas de P&D e Marketing nas subsidiárias estrangeiras das CMN emergentes, porém menor a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas de Produção. Este resultado, de certa maneira, é explicado ao analisar a transferência de competências da matriz para as subsidiárias (Tabela 2). As multinacionais brasileiras preferem reuplicar o modelo de produção da matriz em locais em que o dinamismo competitivo é mais acentuado. Por sua vez, em locais mais adversos em que subsidiárias estejam instaladas, é preferível o desenvolvimento de uma competência de produção local que melhor se adapte ao ambiente. Isso deno-

ta que as multinacionais brasileiras consideram sua competência de produção de padrão mundial apta para competição nos centros mais desenvolvidos.

O desenvolvimento de competências distintivas de P&D e Marketing pode ser explicado pela relação da empresa com o ambiente externo. Este fato salienta a importância das subsidiárias para a constituição da vantagem competitiva global e adere aos preceitos das CMN emergentes e da estratégia metanacional, em que o ambiente externo ganha relativa importância na arquitetura estratégica de desenvolvimento de competências.

Isto quer dizer que quando o contexto competitivo é dinâmico as subsidiárias das CMN emergentes reaplicam e reconfiguram as competências da matriz em busca de incrementar e dinamizar o conhecimento detido.

### **Transferência de Competências**

O resultado sobre a transferência de competências (Tabela 2) evidencia mais fortemente a necessidade de se avaliar as competências isoladamente e não a subsidiária como um todo. Os resultados mostram que autonomia, iniciativas e contexto competitivo influenciam de maneira distinta cada uma das competências transferidas.

Para as competências de P&D o resultado confirma P 4b. Em outras palavras quanto menor a iniciativa da subsidiária, maior a necessidade da matriz transferir competências de P&D para a subsidiária.

Em relação à competência de Produção e Marketing a proposição P 6b. é confirmada: quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências de Produção e Marketing da matriz para as subsidiárias. Em outras palavras, as multinacionais brasileiras preferem desenvolver seus parques produtivos e suas atividades de marketing em locais em que exista forte dinamismo competitivo para aproveitar de toda infra-estrutura e condições de fatores, suporte e demanda que o contexto oferece.

Por sua vez, existe um grande esforço de transferência de competências de Marketing da matriz para aquelas subsidiárias mais autônomas, o que é o inverso do proposto em P 1b. Isto quer dizer que as multinacionais brasileiras têm uma grande preocupação em alinhar sua atividade mercadológica globalmente.

De modo geral, em relação à transferência de competências de Produção e Marketing da matriz para as subsidiárias, o modelo de gestão das CMN brasileiras privilegia os aspectos relacionados ao contexto competitivo. A matriz privilegia a

transferência e reaplicação de suas competências em subsidiárias inseridas em contextos competitivos mais dinâmicos. O resultado observado está consistente com os estudos das CMN emergentes, que constataram a prioridade na busca de recursos (Mathews, 2006). A matriz procura reaplicar suas competências nas subsidiárias localizadas em ambientes competitivos melhor avaliados que a média geral, pois pretende aprender como as competências se comportam em situações mais competitivas que o mercado de origem. Tendo as subsidiárias como unidades centrais para testar as novas configurações de competências, a matriz pode aprender como reinventar seu negócio no país de origem e em outros países que não desfrutam de um ambiente competitivo com condições equivalentes. Essa capacidade de aprender com as subsidiárias poderia garantir a vantagem competitiva da corporação em diversos mercados, pois permitiria à matriz antecipar as tendências de mercado e liderar o padrão de competição no país de origem e em outras localidades.

### **Reconhecimento de Competências**

Em relação ao reconhecimento das competências (Tabela 3), os resultados mostram maior aderência para as competências de P&D e explicações marginais para as competências de Produção e Marketing. A princípio mostra que as multinacionais estrangeiras estão em busca de inovação no exterior.

Para as competências de P&D, quanto maior a intensidade de iniciativas corporativa, maior a possibilidade de transferência de competências da subsidiária para a matriz. Isto mostra que diferente do que foi colocado no pressuposto P 4c, o desenvolvimento de iniciativas não significa o isolamento das subsidiárias pela falta de alinhamento com as competências da matriz.

A competição interna e o receio de perda do poder da subsidiária, ao ver suas iniciativas aproveitadas para outras subsidiárias, não acontecem nesse estágio de desenvolvimento das subsidiárias das multinacionais brasileiras, diferentemente do observado nas subsidiárias de CMN tradicionais.

Por sua vez, vale chamar a atenção para o baixo número de subsidiárias que tomam iniciativas, o que mostra que se as subsidiárias desejam ter suas competências de P&D reconhecidas, elas precisam incrementar sua gestão para o desenvolvimento de iniciativas próprias, a fim de conquistar a preferência da matriz. Caso contrário, corre o risco de ver suas competências transferidas para a matriz.

Portanto, os resultados relacionados ao reconhecimento de competências de P&D que mostram a importância da busca pelas CMN brasileiras por inovação em suas subsidiárias. As CMN brasileiras estão ávidas por competências inovadoras desen-

volvidas no exterior, que condiz novamente com os preceitos das CMN emergentes que têm suas fontes de vantagem competitiva não só na matriz, mas também nas subsidiárias inovadoras. Além disso, essa configuração estratégica suporta os modelos de estratégia transnacional e metanacional, que enfatiza a dispersão de recursos nas subsidiárias e a inovação advinda da periferia como fonte de conhecimento à matriz corporativa.

Secundariamente, o modelo mostra que a orientação empreendedora é importante para o reconhecimento de competências de Produção, confirmando P 3c.; e que a integração entre matriz e subsidiária é importante para o reconhecimento de competências de Marketing, o que confirma P 2c.

## CONCLUSÃO

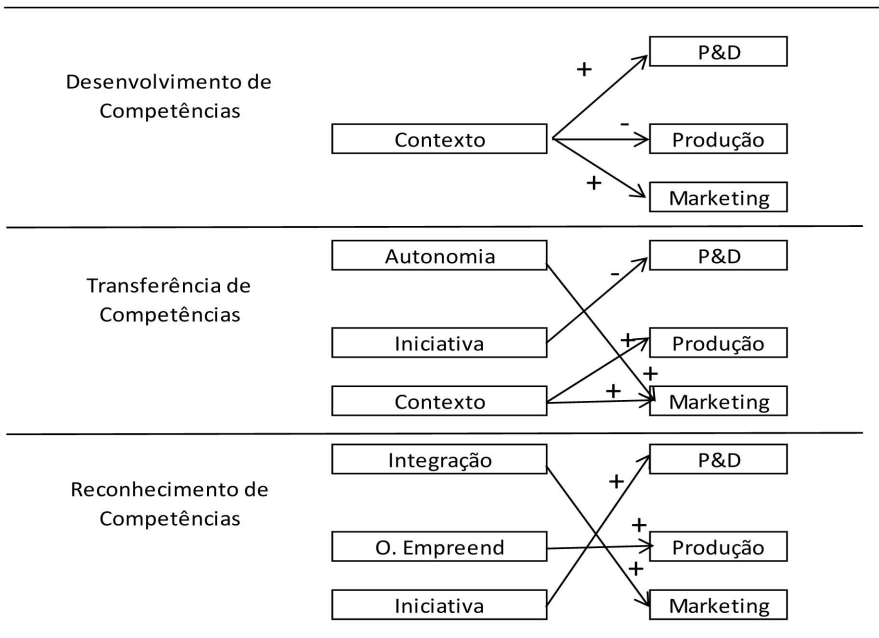
O objetivo principal deste artigo foi entender o modelo de gestão de empresas CMN de países emergentes; o modelo adotado é fundamental para o fenômeno da transferência, desenvolvimento e reconhecimento das competências. O principal resultado mostra que dependendo da competência analisada são diferentes os fatores para o desenvolvimento, transferência e reconhecimento de competências. Foram analisadas três competências que são as mais recorrentes nos estudos de subsidiárias (P&D, Produção e Marketing). A Figura 2 mostra que para cada uma das competências uma gama diferente de fatores influenciou o desenvolvimento, transferência e reconhecimento das competências (ver Figura 2, p. 52).

Portanto, a principal contribuição deste artigo é a comprovação dos pressupostos da teoria evolucionária das subsidiárias que prega a análise não da subsidiária como um todo, mas das áreas funcionais, de tal forma que uma subsidiária pode, ao mesmo tempo, exercer em uma função estratégia multidoméstica, em outra função uma estratégia global e em outra uma estratégia transnacional ou metanacional.

Esse resultado, não só mostra a importância das áreas funcionais, como retifica o conceito de competências não locais das subsidiárias como centros de excelências, uma vez que foi possível verificar a presença do desenvolvimento e transferência da matriz para as subsidiárias e vice-versa.

Além disso, o artigo mostra que as multinacionais brasileiras estão em busca de recursos no exterior por meio de suas subsidiárias. Tal como proposto pelos modelos teóricos das multinacionais emergentes, as multinacionais brasileiras procuram captar nas suas subsidiárias as competências de P&D que não são possíveis de desenvolver no país de origem. Por sua vez, as multinacionais brasileiras em busca da con-

**FIGURA 2**  
Transferência de competências



Fonte: O autor

tínua aprendizagem e competitividade de suas competências de produção e marketing procuram ambientes competitivos dinâmicos em que podem testar e aperfeiçoar suas competências.

## NOTA

1. Em Portugal, escreve-se I&D (Investigação e Desenvolvimento).
2. Neste estudo, as MNE tradicionais, são as MNE mais antigas, caracterizadas em geral pelas MNE oriundas de países desenvolvidos dos continentes norte-americano e europeu, além das provenientes do Japão. MNE emergentes são as MNE de recente internacionalização, em especial as MNE originárias do Pacífico Sul Asiático e as do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSSON, U. e FORSGREN, M. (2000), «In search of centre of excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations». *Management International Review*, vol. 40, n.º 4, pp. 329-350.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. e HOLM, U. (2002), «The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation». *Strategic Management Journal*, vol. 23, n.º 11, pp. 979-996.

- ANDERSSON, U. e FORSGREN, M. (2006), «Creation and diffusion of competence in MNCs structures, ties and resources at the subsidiary level». In A. Hadjikhani, J.-W. Lee e J. (Eds.), **Business Networks and International Marketing**, Doo Yang Publishing Co., Seul, Coreia do Sul, pp. 333-346.
- AUGIER, M. e TEECE, DJ. (2007), «Dynamic capabilities and multinational enterprise: penrosean insights and omissions». *Management International Review*, vol. 47, n.º 2, p. 175-192.
- BARNEY, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol.17, n.º 1, pp. 99-120.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. (1992), **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. Makron Books, São Paulo.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. (2000), «Going global: lessons from late movers». *Harvard Business Review*, Mar-Abr.
- BIRKINSHAW, J. (2001), «Strategy and management in MNE subsidiaries». In A. Rugman e T. Brewer (Eds.) **Oxford Handbook of International Business**. Oxford University Press.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. e JONSSON, S. (1998), «Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative». *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 3, pp. 221-241.
- BIRKINSHAW, J. e FRY, N. (1998), «Subsidiary initiatives to develop new markets». *Sloan Management Review*, vol. 39, n.º 3, pp. 51-61, Primavera.
- BIRKINSHAW, J. e MOORE, K. (1998), «Managing knowledge in global service firms: centers of excellence». *Academy of Management Executive*, vol. 12, n.º 4, pp.81-92.
- BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. (1998), «Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies». *Academy of Management Review*, vol. 23, n.º 4, pp. 773-795.
- BIRKINSHAW, J. (1997), «Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 3, pp. 207-229.
- BJORKMAN, I. e FORSGREN, M. (2000), «Nordic international business research: a review of its development». *International Studies of Management and Organization*, vol. 30, n.º 1, pp. 6-25.
- BONAGLIA, F. e GOLDSTEIN, A. (2007), «Strengthening productive capacities in emerging economies through internationalization: evidence from the appliance industry». **Development Centre Working Papers, Working Paper** n.º 262, Julho.
- DOZ, Y.; SANTOS, J. e WILLIAMSON, P. (2001), **From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy**. Harvard Press, Boston.
- DUNNING, J. H. (1993), **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Addison-Wesley, Workhingan.
- FROST, T. (2001), The geographic sources of foreign subsidiaries innovations. *Strategic Management Journal*, vol. 22, n.º 2, pp. 101-123.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J. e ENSIGN, P. (2002), «Centers of excellence in multinational corporations». *Strategic Management Journal*, vol. 23, n.º 4, pp. 997-1018.
- GUPTA, A. K. e GOVINDARAJAN, V. (2001), **Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage**. Jossey-Bass, São Francisco.
- HAKANSSON, H. e WALUSZEWSKI, A. (2002), «Path dependence: restricting or facilitating technical development». *Journal of Business Research*, vol. 55, n.º 7, pp. 561-570.
- JOHANSON, J. e MATTSSON, L. (1988), «Internationalisation in industrial system – a network approach». In N. Hood e J.-E. Vahlne (Eds.), **Strategies in Global Competition**, Croom Helm.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. (1977), «The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.
- LI, L.; BARNER-RASMUSSEN, W. e BJORKMAN, I. (2007), «What difference does the location make? A social capital perspective on transfer of knowledge from MNC subsidiaries located in China and Finland». *Asia Pacific Business Review*, vol. 13, n.º 2, pp. 233-249.
- MATHEWS J. A. (2006), «Dragon multinationals: new players in 21<sup>st</sup> century globalization». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 23, n.º 1, pp. 5-27.
- MONTEIRO, L.F.; ARVIDSSON, N. e BIRKINSHAW, J. (2008), «Knowledge flows within multinational corporations: explaining subsidiary isolation and its performance implications». **Organization Science**, vol. 19, n.º 1, pp. 90-107.
- MOORE, K. (2001), «A strategy for subsidiaries: centres of excellence to build subsidiary specific advantages».

*Management International Review*, vol. 41, n.º 3, pp. 275-290.

NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. (1997), **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. Jossey-Bass Publishers, São Francisco.

O'DONNELL, S.W. (2000), «Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?». In *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 525-548.

PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, Nova Iorque.

REZENDE, S. F. (2006), «Multinationals and interdependence in internationalization processes». *Brazilian Administration Review*, vol. 1, n.º 1, pp. 1-16.

REZENDE, S. F. (2003), «Internationalization processes: an analytical framework». *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 7, n.º 3, pp. 137-156.

RODRIGUEZ, S. e CHILD, J. (2003), «Corporate governance in international joint ventures: toward a theory of partner preference». In XXVII EnANPAD. *Anais Eletrônicos... Atibaia: ANPAD*, CD-Rom.

RUGMAN A. e VERBEKE, A. (2001), «Subsidiary specific advantages in multinational enterprises». *Strategic Management Journal*, vol. 22, n.º 3, pp. 237-250.

SULL, D. N. e ESCOBARI, M. (2004), **Sucesso Made in Brazil**. 3.ª ed. Elsevier, Rio de Janeiro.