

## ARTIGOS

**TRANSFERÊNCIA INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO NA MULTINACIONAL:  
QUANDO O JOGO COMPETITIVO MULTIMERCADO SE SOBREPÕE AOS  
MECANISMOS INTERNOS DE COORDENAÇÃO**

***INTERNATIONAL KNOWLEDGE TRANSFERENCE IN THE MULTINATIONAL: QHEN THE  
MULTIMARKET COMPETITIVE GAME OVERLAY INTERNAL COORDINATION  
MECHANISMS***

***TRANSFERENCIA INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO EN LA MULTINACIONAL:  
CUANDO EL JUEGO COMPETITIVO MULTIMERCADO SE SOBREPONE A LOS  
MECANISMOS INTERNOS DE COORDINACIÓN***

**Manuel Portugal Ferreira**

Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria - Leiria, Portugal  
portugal@estg.ipleiria.pt

**Dan Li**

Professor da Kelley Business School, Indiana University – IN, Estados Unidos.  
lid@indiana.edu

**Fernando A. Ribeiro Serra**

Professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Sul de Santa Catarina – SC,  
Brasil  
fernando.serra@unisul.br

Recebido em 27.12.2007. Aprovado em 07.03.2010. Disponibilizado em 05.04.2010

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor Científico: Tales Andreassi

*RAE-eletrônica*, v. 9, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2010.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5566&Secao=ARTIGOS&Volume=9&Numero=1&Ano=2010>

---

©Copyright 2010 FGV-EAESP/RAE-eletrônica. Todos os direitos reservados. Permitida a citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte a Redação: raeredacao@fgv.br; 55 (11) 3799-7898.



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## RESUMO

Uma parte importante da investigação existente sobre empresas multinacionais procura explicar por que e como a transferência de conhecimento, ou de tecnologia, ocorre dentro das multinacionais. A maioria dessa investigação trata as transferências num contexto que pressupõe a cooperação entre as subsidiárias geograficamente dispersas. Neste artigo, explicamos como nem sempre as subsidiárias cooperam e, pelo contrário, pelo menos às vezes, competem, e exploramos algumas implicações dessa diferença para que as transferências de conhecimento efetivamente ocorram. Ao examinar as relações de cooperação e de competição entre as subsidiárias de uma mesma multinacional, sugerimos que o sucesso da transferência de conhecimento depende do formato organizacional da empresa multinacional, do alinhamento entre a estratégia internacional e a estrutura organizacional, e do sistema de recompensas em prática. Na ausência destes, parece razoável sugerir que emerge uma competição multimercado entre as subsidiárias que é originada pela sobreposição na carteira de produtos, tecnologias e mercados das subsidiárias.

**PALAVRAS-CHAVE** Transferência de conhecimento, subsidiárias, fluxos de conhecimento, competição e cooperação, estratégia internacional.

**ABSTRACT** *An important part of the existing research on multinational enterprises (MNEs) seeks to explain why and how knowledge transfers occurs inside the MNEs. The majority of the research treats transfers in a context that assumes cooperation among geographically disperse subsidiaries. In this article we explain how subsidiaries may not always cooperate and, at least in some instances, they compete. We explore some implications of this difference for knowledge transfers to occur. Examining cooperative and competitive relations among subsidiaries of a parent MNE, we suggest that the success of the knowledge transfer depends on the organizational structure, the adjustment between the international strategy and the structure and the reward systems. In the absence of these, it seems reasonable to suggest that multimarket competition emerges among subsidiaries, originated by an overlap on the subsidiaries' products, technologies and market portfolios.*

**KEYWORDS** *Knowledge transfer, subsidiaries, knowledge flows, competition and cooperation, international strategy.*

**RESUMEN** *Una parte importante de la investigación existente sobre empresas multinacionales intenta explicar porqué y cómo la transferencia de conocimiento -o de tecnología- ocurre dentro de las multinacionales. La mayoría de esas investigaciones trata las transferencias en un contexto que presupone la cooperación entre las subsidiarias geográficamente dispersas. En este artículo, explicamos cómo no siempre las subsidiarias cooperan, al contrario, a veces compiten, y exploramos algunas implicaciones de esa diferencia para que las transferencias de conocimiento efectivamente ocurran. Al examinar las relaciones de cooperación y de competición entre las subsidiarias de una misma multinacional, sugerimos que el éxito de la transferencia de conocimiento depende del formato organizacional de la empresa multinacional, del alineamiento entre la estrategia internacional y la estructura organizacional, y del sistema de recompensas en práctica. Ante la ausencia de estos, parece razonable sugerir que emerge una competición multimercado entre las subsidiarias, que es originada por la superposición en la cartera de productos, tecnologías y mercados de las subsidiarias.*

**PALAVRAS CLAVE** *Transferencia de conocimiento, subsidiarias, flujos de conocimiento, competición y cooperación, estrategia internacional.*

## INTRODUÇÃO

Tem vindo a ganhar peso na investigação em negócios e estratégia internacionais o papel das subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs) como agentes de captação, geração e difusão interna de conhecimento. Esse papel é tão mais importante quando o motivo de internacionalização é a procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*) (Dunning, 1993), que são relativamente imóveis à transferência internacional mediante os usuais mecanismos de mercado. De fato, vários autores têm argumentado que a própria, ou principal, razão de ser da existência de EMNs é a sua capacidade de prospectar e transferir internamente novos conhecimentos e tecnologias, pelo menos de uma forma mais eficaz do que os mecanismos de mercado (KOGUT; ZANDER, 1992, 1993; CONNER; PRAHALAD, 1996; BIRKISNHAW; HOOD, 1998; FOSS; PEDERSEN, 2002). Uma das ideias subjacentes é que há uma mudança no paradigma da EMN que já não se limita a ser um centro corporativo em que a partir da sede emanam as normas, regras e conhecimentos para as subsidiárias dispersas. A nova visão da EMN concede um papel mais importante às subsidiárias e aos seus mandatos (GHOSHAL; BARTLETT, 1988; CANTWELL, 1991, 2001; BIRKINSHAW, 1997; NOHRIA; GHOSHAL, 1997; CANTWELL; JANNE, 1999; FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002; BJORKMAN; BARNER-RASMUSSEN; LI, 2004; CANTWELL; MUDAMBI, 2005; MUDAMBI; MUDAMBI; NAVARRA, 2007) que ultrapassam as meras questões de adaptação da oferta às idiossincrasias dos mercados receptores.

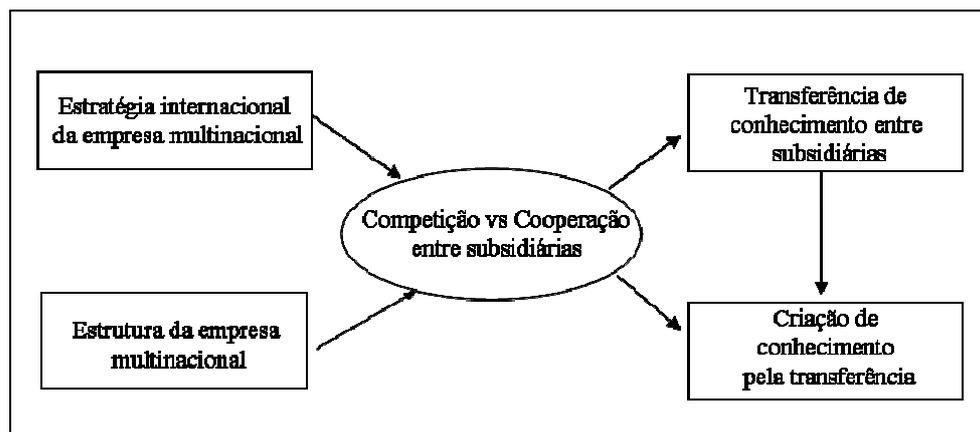
O papel das subsidiárias como veículos de conhecimento que aprendem localmente, que geram inovações de produto e processo e que se comunicam para ensinar internamente é prejudicada quando há comportamentos competitivos intersubsidiárias. Essas situações são mais prováveis quando as subsidiárias têm uma ligação fraca entre si e com a sede; eventualmente se são mais autônomas (BIRKINSHAW, 1997; BIRKISNHAW; HOOD, 1998). Nessas situações, cada uma das subsidiárias se comporta de forma autônoma e luta pelos seus interesses próprios, em vez dos interesses globais do todo que é a EMN. Então, as subsidiárias atuam como entidades relativamente independentes, que estão sujeitas simultaneamente à competição multimercado e aos mecanismos internos de coordenação que são impostos pela sede. Quando os mecanismos de coordenação hierárquica falham, ou são insuficientes, os comportamentos competitivos prevalecerão e as transferências de conhecimento entre as subsidiárias poderão sair prejudicadas (GAMMELGAARD; HOLM; PEDERSEN, 2004).

Utilizando conceitos sobre a concorrência multimercado, organização industrial, conhecimento e aprendizagem, analisamos a transferência internacional de conhecimentos dentro da EMN (ou seja, entre as subsidiárias de uma EMN e entre as subsidiárias e a sede corporativa), seguindo o trabalho de Li, Ferreira e Serra (2009). A questão de pesquisa pode, assim, ser exposta como: quais os determinantes das relações competitivas ou colaborativas entre as subsidiárias de uma mesma EMN – dado que estes influenciarão a efetividade da transferência de conhecimento entre as subsidiárias. Importa, no entanto, notar que não é nosso propósito fazer testes empíricos, mas tão somente analisar teoricamente a transferência de conhecimento. Também, não é nosso argumento que a competição entre subsidiárias prevalecerá em todo o momento, mas apenas que tal ocorrerá em certas circunstâncias.

Os conhecimentos transferidos entre as subsidiárias podem ser de vários tipos: de produto, de processo e de gestão (LI; FERREIRA; SERRA, 2009), mas não é o nosso foco inferir como o tipo de conhecimento afetará as relações entre subsidiárias até porque não é previsível que transferir conhecimento de produto seja substancialmente diferente de transferir conhecimento relativo a processos. As características tácitas e explícitas existem nos vários tipos de conhecimento, pelo que dificuldades inerentes não serão drasticamente distintas. Ainda assim, é possível que a transferência de conhecimento de gestão, por exemplo, exija maior colaboração, na medida que se refere ao conhecimento utilizado na gestão das operações de um negócio. Por outro lado, o conhecimento de gestão pode ser mais tácito e mais estratégico à vantagem competitiva porque permite à subsidiária competir mais eficazmente. Poderíamos, ainda, argumentar que é o papel tradicional da sede corporativa passar o conhecimento de gestão às subsidiárias – mas essa é a perspectiva tradicional (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). De notar, ainda, que, em qualquer processo de transferência, a subsidiária tem duas opções: fazer, ou não fazer, a transferência. Adicionalmente, analisamos as relações relativamente a cada subsidiária e, também, ao todo da rede de subsidiárias da EMN. Por fim, salientamos que é possível estabelecer múltiplos mecanismos teóricos sobre o escopo do envolvimento da subsidiária no processo de transferência (por exemplo, envolvendo o compartilhamento de colaboradores, grau de compromisso com a transferência, importância estratégica do conhecimento transferido, *interlocking directorates* – prática de membros de um Conselho de Administração servirem noutros conselhos de outras empresas, entre outros). Neste artigo tratamos, para simplificação, a dicotomia: transferir ou não transferir o conhecimento internamente.

Este artigo está organizado como se segue. Na primeira parte, revemos sumariamente a literatura em competição multimercado (*multimarket competition*), dado que essa é a fundação teórica para a existência de comportamentos colaborativos e competitivos entre subsidiárias da mesma empresa multinacional. Depois, examinamos um conjunto de determinantes da existência de transferência do conhecimento. Focamos, por exemplo, como as relações entre a sede corporativa e as subsidiárias, a proximidade entre subsidiárias e o sistema de recompensas, além da estratégia internacional da EMN, influenciam a transferência interna. Um modelo geral descritivo é simplificado na Figura 1. O artigo conclui com uma discussão, implicações para a teoria e a prática e sugestões para investigação futura.

Figura 1 – Modelo geral



## REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

A transferência internacional de conhecimento pelas EMNs tem sido analisada de várias perspectivas. Por exemplo, como o modo de entrada é selecionado para favorecer a transferência (KOGUT; ZANDER, 1993; BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; ISOBE; MAKINO; MONTGOMERY, 2000; CANTWELL, 2001; LANE; SALK; LYLES, 2001), mas também analisando padrões de transferência de conhecimento entre países (PHENE; TALLMAN, 2001). Essas abordagens focam principalmente as transferências interempresas (usualmente empresas estrangeiras e empresas domésticas) e são menos estudadas as transferências intraempresa, ou seja, entre subsidiárias.

Apesar de muitos autores referirem o estoque de conhecimento como a principal fonte de vantagem competitiva e de capacidade de diferenciação (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1989; GRANT, 1996), há relativamente poucos estudos em estratégia internacional debruçados sobre os mecanismos de transferência entre subsidiárias (PEARCE, 1999; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; FOSS; PEDERSEN, 2002; BJORKMAN; BARNER-RASMUSSEN; LI, 2004; CANTWELL; MUDAMBI, 2005). O fato é que as multinacionais podem beneficiar-se de ter as suas subsidiárias geograficamente dispersas de modo a captar conhecimento específico a localizações excelentes – como é o caso dos *clusters* de excelência (HOLM; PEDERSEN, 2000; FROST, 2001). Assim, é importante entender como é que o conhecimento é acedido e porque é que as subsidiárias são bem sucedidas, ou porque falham, na transferência interna desse conhecimento. O nosso argumento é que, pelo menos em algumas situações, as subsidiárias falham porque dominam as pressões competitivas entre as subsidiárias. Especificamente, como veremos na próxima seção, na ausência de mecanismos de coordenação, de controle e de integração adequados, as subsidiárias estarão sujeitas à competição multimercado e terão menor incentivo para realizar quaisquer transferências internas.

Uma das explicações para a existência das multinacionais é que são a forma mais eficaz e eficiente (do que os mecanismos de mercado) para a transferência e exploração de conhecimento através de fronteiras nacionais (KOGUT; ZANDER, 1992, 1993; CONNER; PRAHALAD, 1996; NAVARETTI; TARR, 2000), em particular de conhecimento mais tácito (difícil de codificar, baseado em rotinas, imbuído no capital humano). A EMN deveria conseguir aprender em diferentes localizações e difundir internamente, entre a sua rede de subsidiárias, os novos conhecimentos. Adicionalmente, há o potencial de internamente a EMN ser capaz de recombinao o conhecimento que detém gerando novos conhecimentos e comercializando os produtos no mercado.

A perspectiva tradicional da EMN é que esta detém algum tipo de vantagem competitiva, uma vantagem específica à empresa, que consegue explorar em pelo menos alguns mercados externos e lhe permite ser melhor que as empresas locais (HYMER, 1976; ZAHEER, 1995). Se as vantagens de posse (DUNNING, 1988; KOGUT; ZANDER, 1993) deixarem de existir, poderá não haver uma multinacional. Parece ser, portanto, uma condição que as subsidiárias não compitam entre si e que existam mecanismos que promovam o compartilhamento de conhecimento. Essa é uma perspectiva que constrói sobre a visão tradicional, que apenas contempla um papel cooperativo para a subsidiária.

### **Competição multimercado**

O conceito de competição multimercado refere-se à competição entre empresas em diversos mercados simultaneamente (KARNANI; WERNERFELT, 1985; KORN; BAUM, 1999; HAVEMAN; NONNEMAKER, 2000). A aplicação do conceito à EMN tem sentido na medida em que vemos a EMN como uma rede que integra unidades, ou subsidiárias, relativamente diferenciadas e com papéis distintos (GHOSHAL; BARTLETT, 1990; BIRKINSHAW, 1997). Assim, resulta que a aplicação do conceito de competição multimercado intra-EMN prevê que as subsidiárias podem ter comportamentos competitivos. Pelo menos em certos casos é evidente que as subsidiárias podem ter um grau de autonomia elevado para desenvolver o seu negócio (BIRKINSHAW, 1997, 2001; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; TSAI, 2002). Efetivamente, é razoável, assumindo a perspectiva de que as EMNs procuram aceder a conhecimento disperso, que muitas subsidiárias tenham um papel ativo no desenvolvimento de novas competências (PEARCE, 1999) até porque estão mais próximas dos mercados onde operam do que o pessoal na sede corporativa.

As situações de competição multimercado referem-se a situações onde as mesmas empresas competem umas contra as outras em múltiplos mercados (KARNANI; WERNERFELT, 1985; JAYACHANDRAN; GIMENO; VARADARAJAN, 1995). Quando as empresas têm mercados sobrepostos, ou seja, quando atuam nos mesmos mercados, e quando o perfil de recursos detidos por duas empresas é semelhante, aumenta o potencial de competição multimercado (CHEN, 1996). Em alguns casos as empresas evitam a competição com comportamentos de conluio (JAYACHANDRAN; GIMENO; VARADARAJAN, 1995; HAVEMAN; NONNEMAKER, 2000). Na realidade, pode haver muitos motivos para a existência de competição entre subsidiárias. Por exemplo, a rivalidade interna na EMN, com outras subsidiárias, pela afetação de recursos da casa mãe. Na medida em que compitam por recursos semelhantes, o seu antagonismo, ou propensão para entrar em competição multimercado, provavelmente aumentará (GIMENO; WOO, 1996).

A competição entre subsidiárias também pode surgir de processos de diversificação geográfica e de produto. Na ausência de mecanismos eficazes de coordenação, integração e controle, as subsidiárias autônomas, pelo menos as mais inovadoras, aumentam o seu leque de competências e procuram colocação para a sua carteira de produtos e tecnologias fora da sua zona de atuação. Assim, pode ocorrer alguma sobreposição com o mercado de outra subsidiária e iniciar-se a competição entre subsidiárias, com sucessivas retaliações (JAYACHANDRAN; GIMENO; VARADARAJAN, 1999).

Quando os mercados de subsidiárias rivais se sobrepõem, há uma situação de competição multimercado. Um jogo competitivo pode desenrolar-se onde esperaríamos ver uma situação de cooperação.

As subsidiárias têm um incentivo *a priori* para coordenar as suas atividades com outras subsidiárias e com a sede corporativa. A competição entre subsidiárias pode, ainda, ser o mero resultado de mandatos e especializações insuficientemente definidos. Se os direitos, obrigações, responsabilidades e objetivos não forem bem delimitados, podem emergir conflitos. Cada subsidiária procura proteger os seus interesses, e se estes se sobrepuserem a competição entre subsidiárias intensifica-se. O fato é que as operações de cada subsidiária podem beneficiar-se de inputs de outra subsidiária, da possibilidade de juntar ativos e recursos complementares, do acesso a tecnologias variadas, a experiências e a competências que individualmente não dispõem. A opção racional pareceria, então, a adoção de comportamentos colaborativos e de colusão. Assim, a transferência internacional de conhecimento será mais provável de ocorrer quando as subsidiárias cooperem e menos provável quando existam pressões competitivas. A decisão de transferir, ou não, um determinado conhecimento terá em conta quer os laços de cooperação quer os de competição com outras subsidiárias.

**Proposição 1.** A transferência internacional de conhecimento dentro da EMN está sujeita a ao predomínio de relações cooperativas, em face das competitivas, entre as subsidiárias.

É importante referir que há diferenças fundamentais quando procuramos estender o conceito de competição multimercado entre empresas independentes para as relações entre subsidiárias de uma mesma EMN. Primeiro, a existência de uma sede corporativa distingue a competição entre subsidiárias da competição entre empresas independentes; dado que há relações hierárquicas, enquanto as empresas independentes têm total autonomia para selecionar as estratégias competitivas que usam na sua intervenção no mercado. São livres, assim, de escolher a estratégia em face das características imediatas do cenário competitivo; sendo, também, livres para alterar essa estratégia. No entanto, quando há relações de natureza hierárquica – como é o caso quando tratamos subsidiárias de uma EMN – pode haver aspectos de coordenação, controle, pressões isomórficas internas e de integração a ponderar.

Uma segunda diferença crucial é que as interações entre a sede e as subsidiárias e intersubsidiárias são realizadas através de fronteiras nacionais. A distância geográfica envolverá

dificuldades de gestão e de operação no mercado que se manifestarão, ainda que em grau diferenciado, na comunicação entre subsidiárias, dificultando a gestão global da EMN (GHOSHAL; KORINE; SZULANSKI, 1994).

### **A estratégia das EMNs e a transferência interna de conhecimento**

São atualmente bem conhecidas as quatro estratégias genéricas de internacionalização: internacionais, multinacionais (ou multidomésticas), globais e transnacionais (PORTER, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1988, 1989; PRAHALAD; DOZ, 1987); que dependem de duas dimensões básicas: a adaptação local e a integração global.

As estratégias *internacionais* não exigem adaptação local e as estratégias de atuação das empresas no estrangeiro tenderão a ser uma réplica das suas operações domésticas. As subsidiárias são relativamente autônomas e o canal de transferência é da sede corporativa para as subsidiárias. A estratégia *multinacional* envolve conseguir um bom nível de adaptação ao mercado receptor. As subsidiárias serão razoavelmente autônomas e podem ter um grau de liberdade para atuar no seu mercado (BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Nesse tipo de estratégia a necessidade de cooperação entre subsidiárias é mais tênue, enquanto eventuais desejos (ou objetivos) de crescimento podem motivar os gestores locais a competir com subsidiárias noutros locais. É provável que esta estratégia origine competição entre subsidiárias quando comparada com a rivalidade entre subsidiárias de EMNs com uma estratégia internacional diferente.

As estratégias *global* e *transnacional* sofrem pressão para a integração global como forma de aumentar o nível de eficiência e reduzir custos. A estratégia *global* corresponde a uma visão do mundo como se de um só espaço homogêneo se tratasse, em que todos os consumidores têm gostos e preferências semelhantes (LEVITT, 1993). As EMNs comercializam produtos padronizados para tirar partido de economias de escala e de gama mundiais, e suportam eventuais vantagens de custos na integração das subsidiárias e de mecanismos de coordenação e controle apertados. A EMN visará realizar a produção em locais de baixo custo, e a dependência em cada subsidiária, pela sua contribuição para a minimização de custos, diminui o potencial de competição entre subsidiárias. Por fim, as estratégias *transnacionais* reconhecem as vantagens de custos de economias de escala e de escopo, mas são sensíveis às especificidades locais. As estratégias transnacionais procuram juntar os benefícios de ser simultaneamente “local” e “global”, pelo que em termos organizacionais têm o incentivo de dispersar atividades mas de modo a atingir a adaptação necessária a cada mercado

enquanto conseguem ser mundialmente eficientes. A interdependência entre as subsidiárias é especialmente alta, pelo que é expectável que a competição entre subsidiárias seja a mais baixa, em contraste com subsidiárias de EMNs que prosseguem outras estratégias. No fundo, podemos ver a transnacional como uma rede de subsidiárias diferenciadas, especializadas e com papéis distintos (GHOSHAL; BARTLETT, 1990; NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Tomando a EMN como um todo, esperamos menor competição e maior colaboração entre subsidiárias de EMNs que prosseguem uma estratégia global ou transnacional. No entanto, as estratégias transnacionais podem incentivar as subsidiárias a criar novo conhecimento, pelo que será razoável sugerir que as transferências de conhecimento serão maiores entre as subsidiárias em estratégias transnacionais.

**Proposição 2.** A transferência de conhecimento entre subsidiárias é mais provável quando as empresas prosseguem estratégias transnacionais do que quando prosseguem outras estratégias internacionais.

### **A estrutura das EMNs e a transferência interna de conhecimento**

As EMNs são organizações estruturalmente complexas que integram subsidiárias, porventura funcionalmente diferenciadas, com objetivos e metas específicos. A estrutura organizacional que coordena e integra as subsidiárias é essencial para assegurar que cada subsidiária não prossiga os seus objetivos e prioridades locais a despeito dos objetivos da EMN (LI; FERREIRA; SERRA, 2009). Birkinshaw (1997) notou que certas subsidiárias têm mandatos que as levam a prospectar espaços mais longínquos, principalmente em termos de conhecimento. É de notar o trabalho de Lawrence e Lorsch (1967) que sugeriu que as subunidades (nesse caso, as subsidiárias) se adaptam à sua paisagem ambiental específica, levando os autores a concluir que empresas que operam em ambientes muito distintos precisam desenvolver maior diferenciação e integração estrutural para serem bem sucedidas. Então, EMNs que operam em múltiplos países estrangeiros deveriam evidenciar um nível significativo de diferenciação – em que as subsidiárias têm papéis especializados, produtos, tecnologias e processos específicos – pelo que, com uma estrutura organizacional adequada para a integração, as sobreposições de mercados e de recursos entre subsidiárias não existiriam. Na realidade, podemos distinguir um conjunto de elementos estruturais que podem contribuir positivamente para a transferência de conhecimento entre as subsidiárias.

### Centralização na sede corporativa

O papel da sede corporativa na promoção dos comportamentos desejados de transferência de conhecimento é essencial. Atualmente, as EMNs não atuam no mundo transferindo conhecimento desenvolvido na sede para as subsidiárias geograficamente dispersas. O papel da sede é o de organizador do conhecimento, mais do que de gerador de novos conhecimentos (CANTWELL, 2001). Quem cria a transfere conhecimento são as subsidiárias (FOSS; PEDERSEN, 2002; TSAI, 2002; CANTWELL; MUDAMBI, 2005), principalmente fazendo transferências que já nem passam pela sede e são imediatamente intersubsidiárias.

A sede corporativa continua a manter, em muitas EMNs, uma forte influência sobre as transferências de conhecimento entre subsidiárias. A legitimidade para essa influência está no poder da subsidiária (MJOEN; TALLMAN, 1997) de ditar se as relações intersubsidiárias são do tipo colaborativo ou competitivo. A influência também vem do controle sobre os fluxos de informação, na medida em que a sede corporativa medeia nos fluxos de informação entre subsidiárias (BJORKMAN; BARNER-RASMUSSEN; LI, 2004). E, por fim, a influência emerge do controle dos recursos da EMN, decidindo da alocação de recursos financeiros, humanos e técnicos pelas subsidiárias. Assim, se a dependência dos recursos da sede gera uma relação de dependência das subsidiárias, o reverso é que subsidiárias que não dependam da afetação desses recursos terão maior poder de negociação – situação em que poderão mais facilmente exibir comportamentos competitivos.

A centralização da autoridade na sede corporativa significa que as subsidiárias não têm autonomia, a legitimidade nem os recursos para independentemente criar novos conhecimentos. Com absoluta centralização, as subsidiárias perdem o seu papel de criadoras de novos conhecimentos (GHOSHAL; BARTLETT, 1988), pelo que se limitam a adotar as diretrizes centrais. Em contraponto, se a estrutura organizacional da EMN for descentralizada, as subsidiárias comportar-se-ão como empresas independentes, tenderão a possuir os recursos que necessitam para prosseguir diferentes trajetórias de conhecimento, para expandir ou retirar certas linhas de produtos e mercados, e a competição entre subsidiárias mais provavelmente surgirá.

Em suma, para assumir um papel de geradoras de novos conhecimentos (como proposto, por exemplo, por FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002 e CANTWELL; MUDAMBI, 2005), as subsidiárias precisam operar com maiores níveis de autonomia nas suas decisões estratégicas, nas decisões de carteira de produtos-mercados e na alocação dos seus recursos. A nossa proposição é que o

grau de autonomia, possivelmente, estará inversamente relacionado com a propensão a transferir conhecimentos que foram localmente desenvolvidos para outras subsidiárias ou mesmo para a sede. Portanto, maior autonomia pode levar as subsidiárias a expandir a sua atuação para outros produtos e mercados onde competirão com subsidiárias da mesma EMN. A centralização, como manifestação da capacidade de controlar as ações individuais e as relações entre as subsidiárias (BJORKMAN e outros, 2004.), é essencial para garantir a adoção de comportamentos colaborativos, evitando os comportamentos competitivos.

**Proposição 3.** A transferência de conhecimento entre subsidiárias mais provavelmente ocorrerá quanto maior a centralização na sede corporativa.

### Comunicação entre subsidiárias

A comunicação entre subsidiárias diminui o potencial de comportamentos competitivos multimercado. Por meio da comunicação as subsidiárias ganham melhor conhecimento das carteiras de produtos, das tecnologias usadas, das competências, das atuações estratégicas, e mesmo da capacidade de retaliação. Maiores carteiras aumentam a possibilidade de existirem sobreposições entre as carteiras de produtos-mercados de duas subsidiárias. Aumentando a familiaridade entre subsidiárias, desenvolvem-se laços cooperativos de complementaridade. Assim, por meio deste mecanismo intermediário que é a comunicação intersubsidiárias, aumenta o conhecimento recíproco e diminui o potencial de uma entrar no mercado da outra (CHEN; MILLER, 1994; JAYACHANDRAN e outros, 1999). Assim, é razoável sugerir que a comunicação previna a competição multimercado, ainda que não seja um mecanismo direto para a promoção da transferência de conhecimento entre subsidiárias.

A comunicação entre subsidiárias gera maior familiaridade recíproca, que é essencial, inclusive, para a detecção de oportunidades para transferências de conhecimento que pode ser gerador de valor acrescentado em outra subsidiária. Maior, ou mais frequente, comunicação entre subsidiárias permite reduzir eventual ambiguidade causal quanto ao valor do conhecimento a transferir, ajuda a avaliar melhor a utilidade de usar esse conhecimento e a aprender como o fazer (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Então, propomos que:

**Proposição 4a.** A comunicação entre subsidiárias contribui positivamente para o entendimento de quais as oportunidades para transferir conhecimento.

Há vários mecanismos para promover a comunicação e cooperação intersubsidiárias, como a rotação de gestores, os encontros e conferências, a constituição de equipes de trabalho internacionais, entre outros (GHOSHAL; BARTLETT, 1988, 1989). Esses mecanismos deveriam resultar em menor probabilidade que as subsidiárias assumam comportamentos competitivos.

É importante fazer uma ressalva: mesmo que as subsidiárias conheçam melhor outras da mesma EMN, que entendam os seus objetivos, recursos e competências, que saibam quais os seus mandatos, mercados e produtos a elas atribuídos, isso não significa, necessariamente, que facilitarão a transferência de conhecimento. Temos de considerar, por exemplo, dificuldades na compreensão do próprio conhecimento e as dificuldades nos relacionamentos entre as subsidiárias, que podem ser uma barreira forte à transferência interna (KOGUT; ZANDER, 1992; SZULANSKI, 1996). Para que a transferência de conhecimento ocorra, é crucial que a subsidiária receptora considere que o novo conhecimento é relevante para a sua própria estratégia local, e que o entenda (LANE e outros, 2001). Assim, mais comunicação pode prevenir práticas competitivas entre subsidiárias e, pelo menos até certo ponto, promover colaboração, mas pode, ou não, favorecer a transferência de conhecimento. Na forma de proposição:

**Proposição 4b.** Maior comunicação entre subsidiárias é provável que detenha a competição multimercados, mas pode, ou não, promover a transferência de conhecimento entre subsidiárias.

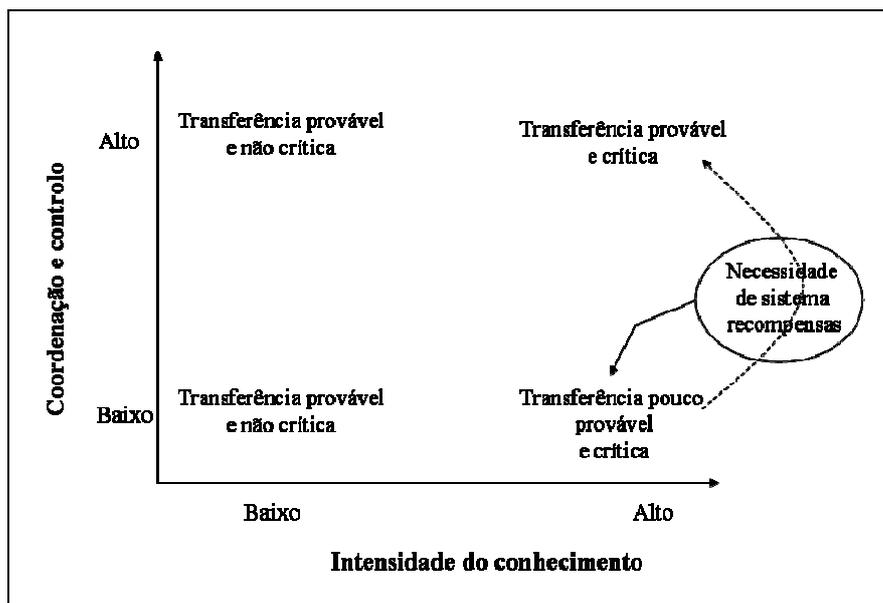
### Sistemas de incentivos

Os sistemas de recompensas têm um impacto sobre a transferência de conhecimento entre subsidiárias. Um sistema de recompensas individual, em que cada subsidiária é recompensada pelo seu desempenho (GOLDEN; MA, 2003) incentiva os gestores a procurar e absorver novos conhecimentos, enquanto um sistema que premie o desempenho global da EMN deveria incentivar a transferência interna dos conhecimentos desenvolvidos internamente para outras subsidiárias (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; LI; FERREIRA; SERRA, 2009).

A relação entre o sistema de incentivos e a estrutura organizacional é descrita na Figura 2, sugerindo que a probabilidade e a necessidade de transferir conhecimento é função quer dos sistemas de coordenação e controle, quer da intensidade tecnológica empregue. Nem todas as subsidiárias atribuem igual importância à transferência de conhecimento. Na figura, no lado direito, a existência de incentivos adequados (como, por exemplo, um sistema de recompensas) promove a transferência

quando é mais crítica. Isso envolve, em essência, uma mudança do figurino organizacional no sentido de manter maior controle e coordenação entre subsidiárias, em vez de promover a sua autonomia. O sistema de recompensas precisa assegurar-se que capta as contribuições de cada subsidiária (da fonte e da recipiente) de modo a premiar os contributos para a rede que é a EMN.

Figura 2 – Probabilidade de transferência e os modelos organizacionais



Como definir os sistemas de recompensa? Podemos usar as indicações de Golden e Ma (2003) e de Hoskisson e Hitt (1988) distinguindo sistemas mais objetivos (ou diretos) e subjetivos (ou indiretos) (veja, também, LI, FERREIRA; SERRA, 2009). Os sistemas objetivos são os que focam o desempenho financeiro da subsidiária – pelo que poderão aumentar a competição entre subsidiárias, que se focarão em atingir as suas metas em vez de “ajudar” outras. No entanto, poderíamos argumentar um efeito contrário: em que as subsidiárias procuram ativamente quaisquer conhecimentos adicionais que lhes permitam elevar o seu desempenho – levando-nos a concluir que esse efeito poderia gerar cooperação entre subsidiárias. Mais razoável parece ser sugerir que o que emerge é competição, na medida em que cada subsidiária quer aceder a novos conhecimentos, mas não quer ceder os seus conhecimentos a outras subsidiárias. Este raciocínio, no limite, levaria a que as tradicionais vantagens de gestão de conhecimento das EMNs não se realizariam, erodindo as vantagens das EMNs.

Os sistemas de recompensas subjetivos são os que valorizam não apenas o desempenho financeiro de uma dada subsidiária, mas também a sua contribuição para o todo que é a EMN. Um sistema de recompensas subjetivo encoraja a cooperação intersubsidiárias e valoriza os comportamentos colaborativos que visam aumentar o desempenho de outras subsidiárias. Um sistema destes deve ser concebido para melhorar o todo da EMN. Assim, propomos que:

**Proposição 5.** A transferência de conhecimento entre subsidiárias é mais provável ocorrer sob sistemas de recompensa mais subjetivos do que mais objetivos.

Os mecanismos de incentivos que é possível desenhar são variados, mas o seu objetivo é evidente: gerar uma dinâmica de colaboração entre subsidiárias e evitar a gênese de comportamentos competitivos. A nossa sugestão assenta, portanto, em que é à sede corporativa que cumpre sobrepor mecanismos de controle, coordenação e integração que previnam as pressões competitivas. Ou seja, a transferência internacional de conhecimento está sujeita às influências da estratégia internacional e do figurino organizacional (ou estrutura) adotados.

### **A estratégia das EMNs e a criação interna de conhecimento**

Segundo Ghoshal e Bartlett (1988, 1989) e Porter (1986), as subsidiárias no estrangeiro podem desenvolver e adotar novos produtos, processos e sistemas localmente, usando os seus próprios recursos para responder às idiossincrasias locais. Em EMNs com forte centralização na sede corporativa de todos os processos de decisão – e onde as subsidiárias têm pouca, ou nenhuma, autonomia – o papel das subsidiárias fica algo limitado à adoção de produtos, processos e inovações emanadas da sede. No entanto, em diferentes formatos organizacionais, pode caber à subsidiária um papel mais ativo, nomeadamente na própria geração de inovações (PEARCE, 1999; FROST e outros, 2002; CANTWELL; MUDAMBI, 2005; MUDAMBI e outros, 2007). A inovação local, por subsidiárias autônomas, permite à EMN ser mais adaptável às diferenças nacionais e ser genericamente mais competitiva.

Quando as subsidiárias cooperam, novos conhecimentos podem ser criados. Cohen e Levinthal (1990) notaram que a habilidade de a empresa reconhecer o valor de informação externa, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais é essencial à sua capacidade inovadora. Uma subsidiária mais envolvida na

transferência de conhecimento consegue valorizar e entender possíveis aplicações do conhecimento, sendo capaz, eventualmente, de o recombinar com outros conhecimentos para gerar inovações.

Por outro lado, quando as subsidiárias competem, os fluxos de conhecimento entre subsidiárias são escassos, pelo que o potencial de inovação fica reduzido. As subsidiárias estão dependentes do seu estoque próprio de recursos (principalmente financeiros, humanos e técnicos para usar em esforços de investigação e desenvolvimento). A subsidiária que não recebe influxos de conhecimento e cujas condições do mercado e de recursos locais não são favoráveis provavelmente não gerará novos conhecimentos. Em suma, a geração de novos conhecimentos requer cooperação entre subsidiárias e é determinada, entre outros fatores, pela estrutura organizacional da EMN.

No entanto, importa examinar o impacto da estratégia internacional seguida (com todas as implicações da estratégia sobre a estrutura). Por exemplo, apesar de as estratégias multidoméstica e transnacional serem caracterizadas por elevada adaptação às condições dos mercados receptores (BARTLETT; GHOSHAL, 1988, 1989, 1993), as EMNs que prosseguem estratégias transnacionais podem beneficiar-se de inovações que resultem de transferências internas de conhecimento. Em contraponto, EMNs que prosseguem estratégias multidomésticas têm uma configuração em que as subsidiárias são bastante autônomas. Assim, mesmo que novos conhecimentos (inovações) sejam gerados pelas subsidiárias, é provável que sejam muito específicos e direcionados para a resposta a demandas locais. No fundo, sugerimos que esses conhecimentos não são transferíveis para outras subsidiárias em outros mercados porque o seu valor é muito reduzido fora das características específicas dos mercados onde foram gerados. As EMNs que prosseguem estratégias globais ou internacionais são baseadas numa configuração em que as subsidiárias têm muito pouca autonomia e apenas, como referimos antes, adotam as tecnologias prescritas pela sede corporativa. Nesses casos, de estratégias internacionais e globais, as transferências de conhecimento serão, essencialmente, unidirecionais, e poucas inovações locais são expectáveis.

A estrutura da EMN influencia a geração de novos conhecimentos em subsidiárias. Por exemplo, os sistemas de comunicação podem assentar em funções especializadas que intermedeiam os fluxos de conhecimento, mas podem, também, envolver padrões menos estruturados (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A complexidade desses mecanismos pode ser extraordinária, e basta observar que requeriria à sede deter um batalhão de pessoal qualificado e informado sobre os produtos, tecnologias e capacidades de cada subsidiária para saber onde certo conhecimento poderia ser melhor utilizado entre a rede de subsidiárias da EMN. A centralização na sede corporativa dessa função intermediária pode,

portanto, não ser a melhor solução. São as ligações diretas entre as subsidiárias as mais eficazes para facilitar o fluxo de conhecimento. Assim, os sistemas de coordenação e controle são essenciais não apenas à transferência de conhecimento, mas também à geração de novos conhecimentos. Dessa forma, propomos que:

**Proposição 6a.** As estratégias de internacionalização influenciam a criação de novos conhecimentos pelas subsidiárias, de modo que as subsidiárias de EMNs que prosseguem uma estratégia transnacional mais provavelmente criarão novos conhecimentos do que EMNs a prosseguir uma estratégia internacional, multidoméstica ou global.

**Proposição 6b.** A estrutura da EMN influencia a capacidade de as subsidiárias criarem novos conhecimentos, de modo que as subsidiárias mais provavelmente criarão novos conhecimentos em estruturas mais flexíveis do que estruturas mais rígidas. Podemos aqui pensar em estruturas flexíveis e rígidas na sua designação anglo-saxônica de *loosely coupled* e de *tightly coupled*.

## DISCUSSÃO E NOTAS FINAIS

Neste artigo discutimos a possibilidade de as subsidiárias de empresas multinacionais não revelarem sempre comportamentos cooperativos, como poderia ser expectável. Assim, este estudo complementa outros já existentes e reconhecidos ao longo do nosso trabalho sobre a competição multimercado em diferentes contextos. Parece ser importante, e com forte potencial de avançar a teoria existente, que os académicos analisem as relações entre empresas e, em particular, entre subsidiárias de EMNs. As lições retiradas serão importantes para uma variedade de empresas mais abrangente e especificamente para as empresas multinegócio – ou seja, empresas diversificadas e não apenas para as EMNs. O fato é que, na ausência de mecanismos cooperativos, é a própria teoria da empresa multinacional que é questionada na não realização de pelo menos parte dos benefícios de ser multinacional. São, igualmente, questionadas as estratégias de alavancagem de recursos e de aprendizagem local no estrangeiro para posterior disseminação interna na empresa. No fundo, não parece razoável que a teoria sobre as multinacionais continue assente na ideia de que as subsidiárias aprendem localmente e disseminam o

conhecimento dentro da multinacional, transferindo-o para outras subsidiárias geograficamente dispersas pelo mundo, se prevalessem comportamentos competitivos como os descritos.

Este artigo é teórico e conceitual, pelo que falar de limitações em sentido convencional seria exagerado. No entanto, é evidente que padece das usuais limitações inerentes às ciências sociais – captar um fenômeno multivariável num só modelo de análise seria demasiado penoso. De fato, limitamo-nos a examinar a transferência de conhecimento enquadrada no potencial de pressões competitivas entre subsidiárias de uma mesma EMN e contrastamo-lo com o que ocorreria se os comportamentos fossem colaborativos. Adicionalmente, não focamos o ambiente externo, embora seja razoável assumir que diversas dimensões ambientais poderão ter um impacto nas relações propostas. Um exemplo, que pode ser pesquisado no futuro, é o efeito das diferenças culturais sobre o próprio processo de transferência de conhecimento. É, igualmente, importante entender qual a capacidade de aprendizagem de cada subsidiária. Ou seja, não podemos assumir livremente, sem confirmação empírica, que todas as subsidiárias têm igual capacidade de aprender o que lhes é transferido. No fundo, essa é a integração com o conceito de *absorptive capacity* (COHEN; LEVINTHAL, 1990), segundo o qual umas empresas têm maior capacidade que outras e maior capacidade de usar produtivamente os novos conhecimentos que lhes são transmitidos.

Neste artigo trazemos o conceito de competição multimerado, seguindo uma literatura que se tem densificado, suportando o nosso argumento de que, pelo menos em certas circunstâncias, as subsidiárias podem competir em múltiplos espaços na sua matriz produtos-mercados. Esse é, portanto, um risco, tanto mais que um corpo crescente de literatura em negócios e estratégia internacionais defende a adoção de modelos mais flexíveis de coordenação e controle das subsidiárias (PORTER, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1988, 1989; GHOSHAL; BARTLETT, 1990; HEDLUND, 1994; KOGUT; ZANDER, 1992, 1993). Mecanismos mais flexíveis permitiriam favorecer a aprendizagem no estrangeiro e desenvolver novas competências para o todo da EMN (FOSS; PEDERSEN, 2002). Na ausência de mecanismos de coordenação e controle hierárquicos, ou quando as subsidiárias são geridas como unidades autônomas com os seus próprios objetivos e um mandato específico (BIRKINSHAW, 1997, 2001), há uma possibilidade real de as subsidiárias crescerem, diversificarem a sua carteira de produtos e de mercados, e de encontrarem outras subsidiárias em mercados estrangeiros que lhes estavam originalmente atribuídos.

Do ponto de vista prático, para os gestores, importa entender como promover a interação entre as subsidiárias. Há múltiplas formas, desde os programas de mobilidade do pessoal, com rotação

periódica entre subsidiárias (EDSTROM; GALBRAITH, 1977), e mesmo departamentos facilitadores, como são os gabinetes de transferência de tecnologia. No fundo, essas são soluções ao nível da estrutura organizacional.

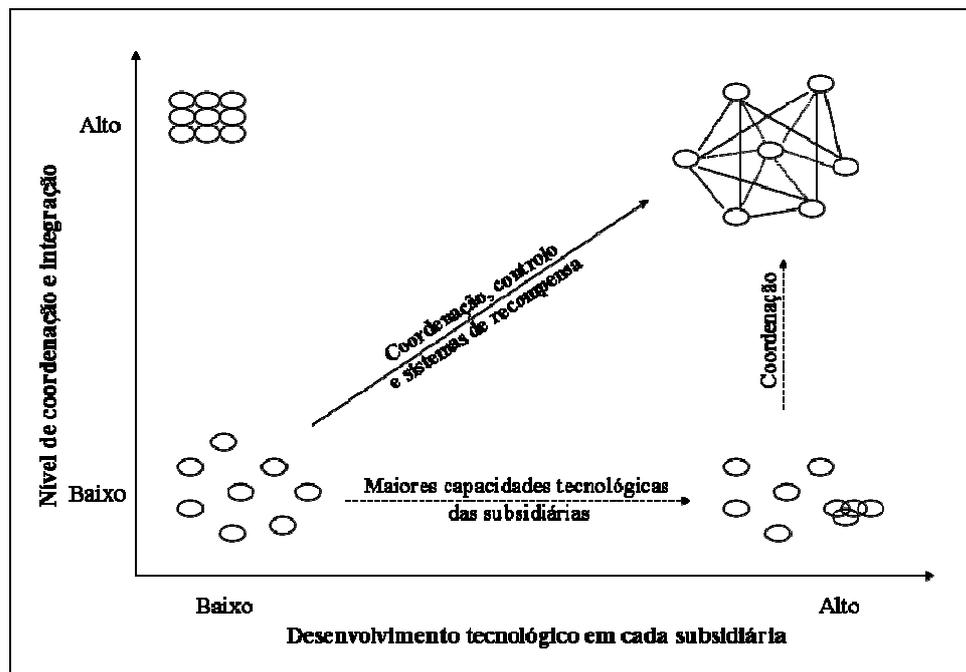
### **Aproximando de uma solução transnacional?**

À medida que as empresas se expandem para múltiplos mercados externos, podem crescer como uma carteira de atividades relacionadas e não relacionadas algo desconexas, da qual não conseguem extrair sinergias. Essa situação é representada na Figura 3, no quadrante do lado esquerdo embaixo, para evidenciar subsidiárias relativamente autônomas com pouca ou nenhuma conexão, ou coordenação, entre subsidiárias. No quadrante esquerdo, em cima, representamos múltiplas subsidiárias com capacidade de inovação limitada e mecanismos de coordenação e controle apertados. Nessa situação pode haver alguma sobreposição entre as atividades das subsidiárias porque partilham extensivamente o mesmo leque de conhecimentos que é coercivamente transmitido dentro da EMN e imposto pela sede corporativa. No quadrante direito, embaixo, as excelentes capacidades inovadoras das subsidiárias não são agrupadas e as suas atividades permanecem relativamente mal ajustadas [este pode ser o caso da Philips nos anos 1980, como descrito por Bartlett e Ghoshal (1988, 1989)]. Ainda assim, nessa situação, as subsidiárias individualmente podem ser bem sucedidas no mercado, embora não se beneficiem de serem parte de uma EMN. De fato, porque essas subsidiárias são tecnologicamente ativas, é possível que uma expansão não coordenada das subsidiárias origine algum grau de competição multimercado. Finalmente, para captar os benefícios de localização e realmente promover a transferência de conhecimento na EMN (intersubsidiárias), é necessário haver mecanismos de coordenação e integração bem formatados. A transferência de conhecimento será tão mais eficaz quanto as subsidiárias individualmente entenderem os benefícios da colaboração e os sistemas de recompensas promoverem essa partilha.

Empresas que se expandem internacionalmente baseadas num figurino organizacional de subsidiárias relativamente autônomas, independentes e autossuficientes podem enfrentar desafios consideráveis para conseguir a coordenação eficaz entre as subsidiárias. Em muitos casos as subsidiárias ou não se comunicam entre si e com a casa mãe ou apenas se esforçam por atingir os seus próprios objetivos e interesses, sem considerar a sua integração numa EMN mais abrangente. Em qualquer dos casos não transferirão conhecimentos e tecnologias, não ensinarão melhores práticas e não passarão o conhecimento local entretanto absorvido. É fundamental assegurar que o fluxo de

conhecimentos, tecnologias de produto e processo e de competências de gestão ocorre para todas as unidades da multinacional. É, também, fundamental garantir a coerência de um sistema de responsabilização que promova a transferência interna na EMN (ou seja, entre subsidiárias, entre a sede e as subsidiárias e entre as subsidiárias e a sede corporativa). Pelo menos em parte, estas são componentes críticas ao modelo da transnacional de Bartlett (1986) e Bartlett e Ghoshal (1988, 1989).

Figura 3 – Percursos de desenvolvimento para garantir a transferência de tecnologia



A pesquisa futura pode avançar por diversas vias. Pode, por exemplo, considerar como a capacidade de transferir conhecimento internamente afeta o conteúdo efetivamente transferido, mesmo quando há um domínio das forças competitivas entre subsidiárias. A capacidade para transferir conhecimento não depende apenas da capacidade de absorção do recipiente; (como COHEN; LEVINTHAL, 1990) depende, também, da facilidade de transferência (que será tanto menor quanto for tácito o conhecimento e de difícil codificação) (SZULANSKI, 1996) através de barreiras culturais e de distância física entre subsidiárias. Pode, também, testar empiricamente as proposições teóricas que avançamos – o que permitirá descortinar até que ponto os comportamentos competitivos emergem do formato organizacional, pela estratégia internacional prosseguida, ou são promovidos intencionalmente

pela sede corporativa. Pelo menos em alguns casos é possível que fatores externos, como a regulação governamental ou as especificidades tecnológicas, dificultem, ou impossibilitem, as transferências internas, pelo que merece atenção a análise de fatores exógenos à empresa.

Neste artigo sugerimos que a pesquisa em estratégia e negócios internacionais tem uma perspectiva interessante no estudo de como as subsidiárias das empresas multinacionais desenvolvem comportamentos competitivos que limitam o todo corporativo de explorar a capacidade de absorver conhecimentos locais. Isso é importante na medida em que uma explicação contemporânea para a existência de EMNs é exatamente a captação e interiorização de conhecimentos que são específicos a determinadas localizações. Este debate importa mesmo para a melhor compreensão de onde residem as reais vantagens das empresas multinacionais para fazer face à concorrência das empresas locais estrangeiras. A estratégia competitiva das EMNs pode passar por uma melhor gestão dos fluxos de conhecimento entre as suas subsidiárias.

## REFERÊNCIAS

APPLEYARD, M. How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, Sp. Issue, p. 137-154, 1996.

BARTLETT, C. Building and managing the transnational: the new organizational challenge. In Porter, M. (Ed) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

BARTLETT, C; GHOSHAL, S. Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review*, Fall, p. 54-74, 1988.

BARTLETT, C; GHOSHAL, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BARTLETT, C; GHOSHAL, S. Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 8, p. 23-46, 1993.

BIRKINSHAW, J. How subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 3, p. 467-496, 1996.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.

BIRKINSHAW, J. Strategy and management in MNE Subsidiaries. In RUGMAN, A; BREWER, T. (Eds) *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 380-401.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary development: capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.

BJORKMAN, I; BARNER-RASMUSSEN, W; LI, L. Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 5, p. 443-455, 2004.

BRESMAN, H; BIRKINSHAW, J; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.

CANTWELL, J. The theory of technological competence and its application to international production. In MCFETRIDGE, D. (Ed) *Foreign Investment, Technology and Economic Growth*. Calgary: University of Calgary Press, 1991.

CANTWELL, J. Innovation and information technology in MNE. In: RUGMAN, A. M; BREWER T. L. (Eds) *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 431-456.

CANTWELL, J; MUDAMBI, R. MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 12, p. 1109-1128, 2005.

CHEN, M. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 100-134, 1996.

CHEN, M; MILLER, D. Competitive attack, retaliation, and performance: an expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 85-102, 1994.

COHEN, W; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CONNER, K; PRAHALAD, C. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

EDSTROM, E; GALBRAITH, J. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 10, p. 207-223, 1977.

FOSS, N; PEDERSEN, T. Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organization context. *Journal of International Management*, v. 8, n. 1, p. 49-67, 2002.

FROST, T. The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 2, p. 101-123, 2001.

FROST, T; BIRKINSHAW, J; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.

GAMMELGAARD, J; HOLM, U; PEDERSEN, T. The dilemmas of MNC subsidiary knowledge transfer. MAHNKE, V; PEDERSEN, T. (Eds) *Knowledge Flows, Governance and the Multinational Enterprise*. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

GHOSHAL, S; BARTLETT, C. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, p. 365-388, 1988.

GHOSHAL, S; BARTLETT, C. Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal. *Sloan Management Review*, Winter, p. 23-36, 1996.

GHOSHAL, S; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GHOSHAL, S; KORINE, H; SZULANSKI, G. Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, v. 40, n. 1, p. 96-110, 1994.

GIMENO, J; WOO, C. Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-scalation. *Organization Science*, v. 7, n. 3, p. 322-341, 1996.

GOLDEN, B; MA, H. 2003. Mutual forbearance: the role of intrafirm integration and rewards, *Academy of Management Review*, v. 28, n. 3, p. 479-493, 2003.

GUPTA, A; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 768-92, 1991.

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

HAVEMAN, H; NONNEMAKER, N. Competition in multiple geographic markets: the impact on growth and market entry. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 232-267, 2000.

HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 5, p. 73-90, 1994.

HOLM, U; PEDERSEN, T. *The emergence and impact of MNC centres of excellence*. Basingstoke, UK: MacMillan, 2000.

HOSKISSON, R; HITT, M. Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 6, p. 605-621, 1988.

HYMER, S. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press (reprint of PhD dissertation, MIT, 1960), 1976.

ISOBE, T; MAKINO, S; MONTGOMERY, D. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 468-484, 2000.

JAYACHANDRAN, S; GIMENO, J; VARADARAJAN, P. The theory of multimarket competition: a synthesis and implications for marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 49-66, 1999.

KARNANI, A; WERNERFELT, B. Multiple point competition. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 87-96, 1985.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, p. 625-645, v. 24, n. 4, 1993.

KORN, H; BAUM, J. Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 2, p. 171-193, 1999.

LANE, P; SALK, J; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.

LAWRENCE, P; LORSCH, J. *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May/June, p. 92-102, 1983.

LI, D; FERREIRA, M. P; SERRA, F. Technology transfer within MNEs: inter-subsidary competition and cooperation. *Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n. 1, p. 139-158, 2009.

LIPPMAN, S; RUMELT, R. Uncertain irritability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, v. 13, p. 418-438, 1982.

MJOEN, H; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, v. 8, n. 3, p. 257-274, 1997.

MUDAMBI, R; MUDAMBI, S; NAVARRA, P. Global innovation in MNCs: the effects of subsidiary self-determination and teamwork. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, n. 5, p. 442-455, 2007.

NAVARETTI, G; TARR, D. International knowledge flows and economic performance: a review of the evidence. *The World Bank Economic Review*, v. 14, n. 1, p. 1-15, 2000.

NOHRIA, N; GHOSHAL, S. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

PEARCE, R. The evolution of technology in multinational enterprises: the role of creative subsidiaries. *International Business Review*, v. 8, n. 2, p. 125-148, 1999.

PHENE, A; TALLMAN, S. Knowledge flows and geography in biotechnology. *International Journal of Medical Marketing*, v. 2, n. 3, p. 241-254, 2002.

PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: PORTER, M. (Ed) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PRAHALAD, C; DOZ, Y. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press, 1987.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17 (special issue), p. 27-43, 1996.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 2, p. 341- 633, 1995.

Figura 1 – Modelo geral

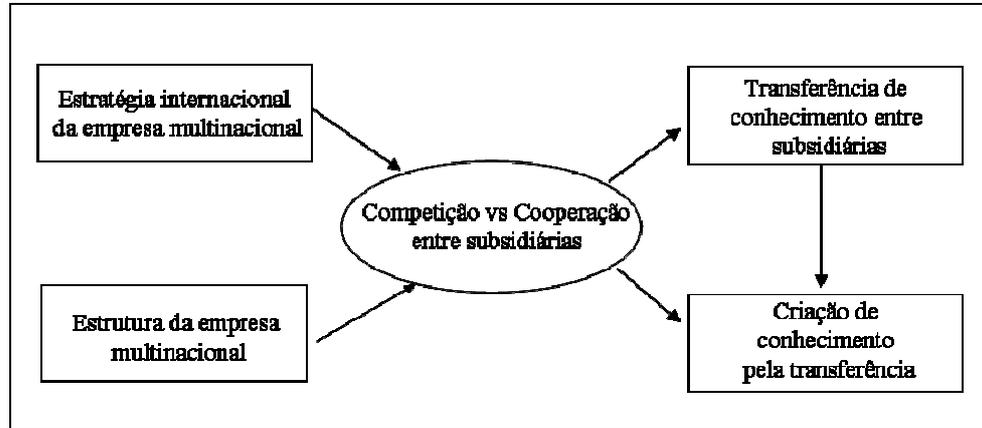


Figura 2 – Probabilidade de transferência e os modelos organizacionais

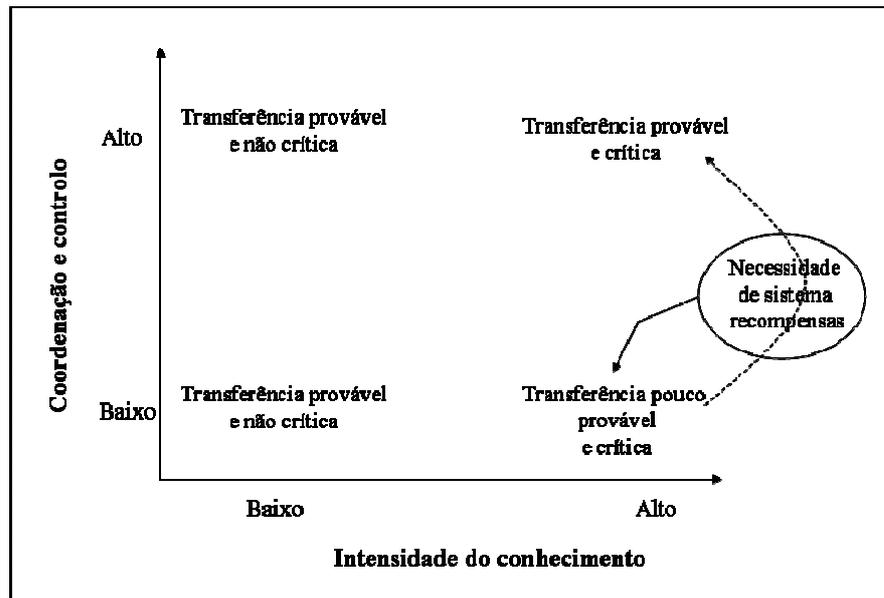


Figura 3 – Percursos de desenvolvimento para garantir a transferência de tecnologia

