

# **Relevância Estratégica das Subsidiárias Brasileiras para as Corporações Multinacionais**

Autoria: Moacir de Miranda Oliveira Junior, Felipe Mendes Borini

## **Resumo**

Este artigo investiga a importância estratégica das subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil. Considera como premissa para toda unidade que ocupa posições de maior importância estratégica a responsabilidade internacional da subsidiária, ou seja, como e quanto a empresa colabora e tem influência em outros países em que a corporação atua. Para tanto foi realizado um *survey* com as mil maiores subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil em termos de faturamento em 2002. Os resultados mostram que 57% das subsidiárias instaladas no Brasil não possuem responsabilidade internacional. Dos 43% com responsabilidade internacional, chama a atenção o fato de que as subsidiárias com mais tempo de atuação no Brasil desempenham mais atividades de responsabilidade internacional e tem maior importância estratégica. Além disso, dentre as empresas de capital estrangeiro instaladas no país a partir de 1990, apenas 17,5% tem algum tipo de responsabilidade internacional. Por fim, ressalta o fato que as subsidiárias que tem alguma responsabilidade internacional concentra-se em atividades de baixo valor agregado e são ainda muito dependentes das diretrizes da matriz corporativa.

## **Introdução**

No modelo tradicional de internacionalização das empresas, baseado no ciclo de vida do produto (Vernon, 1966) o principal papel desempenhado pelas subsidiárias de empresas multinacionais é o de explorar o máximo possível os recursos disponíveis nos países estrangeiros em que estão instaladas. Os motivadores para a internacionalização seriam basicamente a disponibilidade de matérias primas e mão de obra barata e um mercado consumidor volumoso e ávido por novas ofertas, apto a receber as tecnologias implantadas e ultrapassadas no país de origem da corporação.

Oposto à visão tradicional, a literatura de negócios internacionais tem demonstrado um crescente número de subsidiárias ampliando suas funções através das atividades de marketing, produção e P&D (Birkinshaw e Nobel, 1998; Bartlett e Ghoshal, 1992; Gupta e Govindarajan, 1991, Jarillo e Martinez, 1990). Estas atividades não são decorrência simplesmente das determinações estratégicas atribuídas pelas matrizes corporativas, mas também, decorrente de iniciativa próprias das subsidiárias (Birkinshaw e Fry, 1998, Birkinshaw e Hood, 1998).

A perspectiva que considera uma maior responsabilidade estratégica das subsidiárias frente à matriz corporativa global tem no seu bojo as discussões referentes: 1) às relações entre a matriz e as subsidiárias nas multinacionais; 2) à criação, desenvolvimento e difusão de inovações através de toda corporação multinacional; e 3) às formações de estruturas em multinacionais baseadas em redes diferenciadas (Bartlett e Ghoshal, 1998; Nohria e Ghoshal, 1997). As funções das subsidiárias são tomadas como unidades de análise sendo verificada sua importância na tomada de decisões estratégicas e desenvolvimento de iniciativas que, dependendo de suas características, podem ser disseminadas por toda rede da multinacional. (Rugman e Verbeke, 2000; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998).

A investigação das atividades de importância estratégica desempenhada pelas subsidiárias abre espaço para a revisão e discussão de três pontos da literatura de estratégias internacionais. Primeiro, o papel designado e desempenhado pelas subsidiárias na corporação

multinacional (Bartlett e Ghoshal, 1992). Segundo, a criação, desenvolvimento e difusão das vantagens competitivas pelas subsidiárias dentro das multinacionais (Rugman e Verbeke, 2000; Moore, 2001). Terceiro, a identificação das subsidiárias com responsabilidade internacional, classificadas como Responsáveis por Produtos Mundiais (Roth e Morrisson, 1992), Subsidiárias Globais (D’Cruz, 1986), Líderes Estratégicas (Bartlett e Ghoshal, 1992), e Centros de Excelência (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002), que constituem uma importante fonte de criação de vantagens competitivas, inovações e criação de valor para a corporação multinacional.

Assim, este artigo busca analisar as três questões acima levantadas, objetivando demonstrar a importância e verificar a existência de subsidiárias estrategicamente relevantes no Brasil, tanto para as suas corporações multinacionais quanto para o país. Este artigo suprime também uma lacuna, com um foco em subsidiárias em um país em desenvolvimento, pois as principais pesquisas na área (citadas acima), focam apenas os países desenvolvidos.

Dado o acima exposto, emerge a questão central do artigo: Qual a propensão das subsidiárias localizadas em um país em desenvolvimento – mais especificamente no Brasil - ter alguma responsabilidade internacional e, portanto, desempenharem um papel de maior importância estratégica na corporação multinacional? Para tentar responder a essa questão foi realizado um *survey* com uma amostra das mil maiores empresas multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira. Na primeira seção é apresentado o referencial teórico referente ao tema em questão. Primeiro são abordados os papéis das subsidiárias em empresas multinacionais. Em seguida é tratado o desenvolvimento de recursos, de inovações e de vantagens específicas da empresa em corporações multinacionais. Em seguida, apresenta-se o conceito de centros de excelência e sua importância na criação de vantagens competitivas na corporação multinacional. A segunda seção apresenta a metodologia da pesquisa realizada com as mil maiores multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil. A terceira seção apresenta os resultados da pesquisa e as análises decorrentes. Por fim, as considerações finais, limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras são apresentadas.

## **1.Referencial Teórico**

Nesta seção serão apresentados os principais temas desenvolvidos na literatura de estratégia internacional referente à atuação e responsabilidade internacional das subsidiárias de corporações multinacionais objetivando explicar sua maior ou menor importância estratégica.

### **1.1 O Papel das Subsidiárias em Corporações Multinacionais**

A literatura tem apresentado vários estudos descrevendo os fatores determinantes dos diferentes papéis desenvolvidos pelas subsidiárias de corporações multinacionais (Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998). Três perspectivas são identificadas na literatura a respeito da atuação da empresa multinacional e do papel das subsidiárias. A primeira perspectiva é a do determinismo ambiental. A empresa multinacional opera em diferentes ambientes e desempenha diferentes estratégias conforme as características do ambiente local (Bartlett e Ghoshal, 1992). Onde mais elevado for o dinamismo da rivalidade local, das condições dos fatores, das indústrias correlatas e de apoio e da demanda nacional

maior a possibilidade da subsidiária desempenhar um papel de importância estratégica (Porter, 1990).

A segunda perspectiva considera que a definição do papel da subsidiária é de responsabilidade da matriz. As determinações estratégicas da matriz em termos de estrutura, controle, comunicação e autonomia definem a importância da subsidiária (Roth e Morrisson, 1992). Essa perspectiva se baseia no esquema que as subsidiárias somente devam cumprir regras propostas pela matriz. São aceitáveis apenas pequenas adaptações dos modelos e regras definidos pela unidade central. Caracterizado por um relacionamento tenso e conflitante entre o escritório central e suas ramificações (Bartlett e Ghoshal, 1992).

Por fim, a terceira visão propõe que o papel da subsidiária é determinado por ela própria. Em relação à matriz corporativa, a subsidiária tem mais capacidade de entender a complexidade e oportunidades do local de atuação. Os recursos e capacidades da subsidiária, as aspirações dos seus executivos e a iniciativa dos empregados determinam o papel da subsidiária (Roth e Morrisson, 1992). Para tanto, a subsidiária precisa enfrentar as diversas barreiras que impedem sua autonomia (Birkinshaw e Fry, 1998).

Estas perspectivas unidimensionais demonstram uma dificuldade da utilização das oportunidades proporcionadas pela atuação internacional da organização. Isso pode ser percebido quando há uma “compensação acima do normal para as necessidades de mercados menores ou menos cruciais e há uma atuação deficiente em termos de resposta às necessidades de países estrategicamente importantes”. (Bartlett e Ghoshal, 1998: 184). A empresa corre o risco de utilizar os recursos de maneira muito aquém ou além da necessidade em cada mercado internacional. Assim como pode usurpar a motivação dos gerentes locais, privando-os de usar seu potencial criativo.

Diante desta evidência Bartlett e Ghoshal (1998), detendo-se na postura das subsidiárias, apontam quatro tipos de unidades locais. As análises baseiam-se em dois fatores: 1) a importância estratégica do ambiente local, entendido como o tamanho do mercado, a participação dos concorrentes e sua sofisticação; e 2) a competência organizacional seja em tecnologia, produção, processos e marketing.

O primeiro papel que a subsidiária poderia assumir é a de Líder Estratégico. A subsidiária tem alta competência em um mercado importante estrategicamente. O papel de Colaborador ocorre quando a subsidiária apresenta uma capacidade elevada, mas atua em um mercado estrategicamente pouco importante. O papel de Implementador é adequado para quando as competências forem suficientes para atuar num mercado pouco significativo. É o caso da maioria das unidades locais obrigadas a controlar seus recursos sem qualquer acesso a informações críticas. Não menos importante, estas unidades são responsáveis por gerar as maiores receitas. Através dos ganhos de economia de escala e escopo permitem a sustentação e expansão da empresa. Por último, as subsidiárias classificadas como Buracos Negros. A baixa competência das subsidiárias não consegue atender os mercados de alta importância estratégica. Nesse contexto, cabe à empresa reverter o mais rápido possível tal posição (Bartlett e Ghoshal, 1998).

Bartlett e Ghoshal (1998) chamaram de transnacionais as empresas multinacionais que atuam e organizam suas subsidiárias mediante esse modelo, que integra tanto a perspectiva ambiental como as competências e recursos das subsidiárias. Cada subsidiária desempenharia o papel mais adequado em razão da importância estratégica de sua localidade e quanto às suas

capacidades, recursos e competências. Isso configura uma rede diferenciada e integrada como estrutura organizacional da corporação multinacional. Na rede diferenciada os recursos são dispersos e especializados; a relação de dependência entre a matriz e as subsidiárias variam de subsidiária para subsidiária; os mecanismos de socialização garantem a integração da corporação; e os fluxos de comunicação variáveis e frequentes dinamizam a integração da rede (Nohria e Ghoshal, 1997).

**Figura 1: Papéis das Subsidiárias Nacionais**

		Importância Estratégica do Ambiente Local	
		Alta	Baixa
Competência das organizações locais	Alta	Líder Estratégico	Colaborador
	Baixa	Buraco Negro	Implementador

Fonte: Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. *Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992, p.151.

Nesta visão, as subsidiárias da maioria dos países em desenvolvimento tendem a ser Implementadores ou Colaboradores, quando não Buracos Negros. Subsidiárias caracterizadas como ‘importadoras’ de atividades desenvolvidas pela matriz corporativa e responsável apenas por serviços locais, ou no máximo, serviços de escopo regional (D’Cruz 1986). Exceção àquelas empresas localizadas em setores onde as arestas do diamante da competitividade nacional apresentam relativa força e dinâmica que justifiquem a atuação de subsidiárias importantes estrategicamente, como por exemplo, a indústria de máquinas florestais e telecomunicações na Finlândia (Moore, 2001). Estas são as subsidiárias Líderes Estratégicas, ou ainda as Subsidiárias Globais (D’Cruz, 1986) caracterizadas por tomada decisão e ação de âmbito mundial para P&D, produção, marketing e vendas (Moore e Heeler, 1998; Roth e Morrison, 1992); ou Subsidiárias Responsáveis por Produtos Mundiais (Roth e Morrisson, 1992; D’Cruz, 1986).

A figura 2 apresenta uma segunda classificação das subsidiárias quanto ao escopo geográfico e autonomia das tomadas de decisão em termos de P&D, marketing internacional, mercados internacionais atendidos, responsabilidades estratégicas de marketing.

**Figura 2. Classificação das Subsidiárias conforme grau de autonomia e escopo geográfico das responsabilidades**

		Escopo geográfico das responsabilidades		
		Global	Regional	Nacional
Autonomia na tomada de decisão	Alto	<b>Subsidiária Global</b> <b>4</b>	<b>Subsidiária Regional</b> <b>5</b>	<b>Serviços Locais</b> <b>6</b>
	Baixo	<b>Produtos Mundiais</b> <b>1</b>	<b>Satelite</b> <b>2</b>	<b>Importadora</b> <b>3</b>

Fonte: D, Cruz, J. Strategic Management of Subsidiaries, in Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). *Managing the Multinational Subsidiary*, London: Croom Helm, 1986, p, 81.

No quadrante 3 estão as Importadoras. Sua responsabilidade é limitada às fronteiras nacionais e baseada na pouca autonomia relativa à tomada de decisões. Na área 6 as subsidiárias ainda têm responsabilidade apenas de âmbito nacional, no entanto detém maior autonomia na tomada de decisões. Essa autonomia para a cadeia de valor permite uma adaptação dos produtos e serviços provenientes da matriz para as necessidades locais. Na área 2 e 5 são localizadas as subsidiárias com responsabilidades regionais. O aumento da integração regional com a economia global e a formação de blocos faz crescer o número das subsidiárias com missão regional. As subsidiárias satélites embora tenham responsabilidade regional, ainda são dependentes das decisões tomadas na matriz. Por fim, as subsidiárias localizadas nos quadrantes 1 e 4 apresentam responsabilidade internacional ou global.

As subsidiárias do quadrante 1 embora apresentem responsabilidade internacional ainda apresentam certo grau de dependência em relação à tomada de decisão. São as Subsidiárias Responsáveis por Produtos Mundiais (Roth e Morrisson, 1992). A estas subsidiárias é concedida a responsabilidade mundial e controle estratégico de um produto ou linha de produto. O controle da matriz corporativa é segmentado por linha de produto e distribuído entre diferentes subsidiárias dependendo das capacidades e características particulares de cada subsidiária. Exemplo, na Pfizer a subsidiária alemã é quem detém a responsabilidade internacional por remédios para o coração e leucemia; na Siemens a subsidiária japonesa é a responsável pelas máquinas de ressonância magnética (Roth e Morrisson, 1992).

Assim, ainda que explique o papel das subsidiárias, a conceitualização tanto de Bartlett e Ghoshal (1992), como D' Cruz (1986) e Roth e Morrisson (1992) apresentam três pontos que precisam ser discutidos. Primeiro, o enquadramento das subsidiárias dentro de um papel determinado não considera uma perspectiva evolutiva do papel das subsidiárias, presente nas pesquisas mais recentes focada na gestão dos processos internos da subsidiária (Birkinshaw e Fry, 1998; Birkinshaw e Hood, 1998; Taggart, 1998). Segundo, a caracterização dos papéis como estáticos e determinados tendem a tirar a motivação para o desenvolvimento de daquelas subsidiárias classificadas como, por exemplo, Implementadoras ou Buracos Negros (Birkinshaw e Fry, 1998; Birkinshaw e Hood, 1998). Terceiro, nenhuma das classificações contempla a possibilidade das subsidiárias criarem, desenvolverem e disseminarem vantagens de forma integrada com as demais unidades da corporação. As classificações não contemplam em sua totalidade o tipo de inovação que Nohria e Ghoshal (1997) classificam como global-para-global, ou seja, um processo de inovação que ocorre aproveitando os recursos e competências de diferentes unidades organizacionais para obter uma solução geral desenvolvida em conjunto e atendendo uma oportunidade global. As Líderes Estratégicas, assim como as Subsidiárias Globais podem apresentar processos de inovações global-para-global, entretanto a priori são responsáveis pelo desenvolvimento de vantagens específicas de um país estrangeiro que não necessariamente são criadas e desenvolvidas de forma integrada pela rede corporativa. Enquanto as Subsidiárias Responsáveis por Produtos Mundiais apresentam muito mais uma dependência quanto à disponibilidade de recursos e à iniciativa das atividades desenvolvidas, que independência para criar suas atividades.

## **1.2 O Desenvolvimento de Iniciativas das Subsidiárias**

As classificações apresentadas acima focam nos aspectos relativos ao contexto das subsidiárias ao invés de compreender o que realmente acontece dentro das subsidiárias. A partir do momento em que as subsidiárias deixam de atuar exclusivamente no mercado local e passam a atuar de forma mais ampla, faz-se importante conhecer como as subsidiárias são

gerenciadas internamente e quais são os aspectos internos dessas subsidiárias que permitem maior importância estratégica dentro das empresas.

É importante conhecer o processo de desenvolvimento de inovações e responsabilidades internacionais das subsidiárias. Trata-se de um ciclo virtuoso. O desenvolvimento de recursos especializados é impulsionado inicialmente por uma visão e objetivo de liderança por parte da subsidiária. Os recursos especializados possibilitam o surgimento de iniciativas por parte dos gerentes da subsidiária. As iniciativas podem conduzir ao desenvolvimento de responsabilidades internacionais da subsidiária. À medida que existe o incremento dos recursos e das responsabilidades internacionais da subsidiária, aumenta tanto as iniciativas por parte das subsidiárias, como sua visibilidade dentro da rede corporativa. O aumento da visibilidade e reconhecimento da subsidiária representa tanto a afirmação da importância estratégica da subsidiária, como estimula o desenvolvimento de novas iniciativas (Birkinshaw e Fry, 1998, Birkinshaw e Hood, 1998).

Entretanto é importante observar que esse processo de desenvolvimento da importância estratégica é restrito a um número de subsidiárias. Muitas subsidiárias não desenvolvem iniciativas em parte porque seus esforços não são recebidos positivamente pela matriz corporativa, em parte em razão da falta de habilidade e capacidade dos gerentes das subsidiárias em desenvolverem iniciativas. Nestes casos, o desenvolvimento da importância estratégica e de iniciativas das subsidiárias, quando ocorre, é dependente das diretrizes da matriz corporativa.

A caracterização de Rugman e Verbeke (2001) de como são desenvolvidas as vantagens específicas de empresas em corporações multinacionais permite melhor entender como as iniciativas desenvolvidas pelas subsidiárias podem ser disseminadas e incorporadas pelas outras unidades da multinacional. A caracterização está apoiada no paradigma eclético de empresas multinacionais (Dunning, 1993).

Os recursos desenvolvidos pelas unidades da corporação multinacional podem ser de dois tipos: local e não local. Esses recursos são chamados de vantagens específicas da empresa. Uma vantagem específica da empresa local atende perfeitamente às necessidades locais, mas é difícil de ser disseminada na rede da empresa multinacional. A vantagem específica da empresa não local pode ser explorada globalmente sendo de fácil disseminação entre as unidades da rede, mas não atende às necessidades individuais de cada região.

De outro lado, as vantagens específicas dos locais, geográficos onde as subsidiárias de multinacionais estão instaladas são críticas para a construção das vantagens específicas da empresa. Quando analisada a relação das subsidiárias de multinacionais e sua presença dentro dos ambientes nacionais, a lógica da participação deve ser orientada para o fato que uma vez podendo fazer parte do ambiente, as subsidiárias podem ganhar acesso às inovações, talentos e conhecimentos específicos desenvolvidas no local (Bartlett e Ghoshal, 1992 e Porter, 1990). As condições adequadas dos atributos do diamante da vantagem nacional (Porter, 1990) propiciam as condições essenciais para a inovação. A inovação constitui a base da construção da vantagem competitiva. Assim, somente as subsidiárias localizadas em regiões que permitam o desenvolvimento de tecnologias, formas organizacionais e interligação com as oportunidades locais e globais serão capazes de desenvolver vantagens específicas das empresas.

Conseqüentemente, uma vantagem específica da empresa pode ser desenvolvida por uma empresa da rede de multinacionais em três diferentes locais geográficos: no país de origem da multinacional, ou num país estrangeiro onde operam as subsidiárias, ou na rede intraorganizacional da corporação, ou seja, através da atuação integrada dos vários países onde estão as subsidiárias da multinacional.

### **1.3 Os Centros de Excelência**

A caracterização acima permite identificar aquelas subsidiárias cujos processos de inovação e criação de vantagens específicas que são não locais e que ocorrem de forma integrada com as unidades da rede corporativa. As subsidiárias, que desenvolvem este tipo de processo alinhado com as inovações global-para-global, são caracterizadas como centros de excelência. Entretanto o que são centros de excelência? “Centros de excelência são unidades organizacionais possuidoras de um conjunto de capacidades, que são facilmente reconhecidas pela corporação como uma importante fonte de criação de valor, uma vez que, estas capacidades podem ser coordenadas e aproveitadas pela subsidiária e/ou disseminadas para outras partes da corporação” (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002:1000).

São quatro as dimensões essenciais para o estabelecimento do conceito de centro de excelência. Primeiro, o centro de excelência tende a ter uma presença física, ou seja, está localizado em alguma subsidiária da multinacional. Entretanto é importante lembrar que isso não quer dizer que uma subsidiária seja um centro de excelência, apenas algumas das áreas ou uma área operacional pode desempenhar essa função independente das demais. Segundo, os centros de excelência são constituídos por um conjunto de capacidades específicas e superiores dentro da empresa multinacional. O centro de excelência contribui tanto com recursos tangíveis (equipamento, licenças, patentes) como intangíveis (conhecimentos e habilidades). Assim, a melhor maneira de defini-lo é em termos de criação de valor para empresa. Terceiro, existe o reconhecimento explícito e declarado dos centros de excelência por parte das demais unidades da corporação multinacional. Quarto e último, o reconhecimento de uma unidade como um centro de excelência numa atividade ou domínio específico implica na capacidade de disseminar valores específicos da unidade para as outras unidades da corporação seja através de produtos e tecnologias ou por meio de conhecimento e aprendizado.

Essa definição e caracterização realizada por Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) denotam a importância dos centros de excelência para a construção de vantagens específicas da empresa nas subsidiárias. Entretanto não é porque os centros de excelência exprimem um processo de inovação, caracterizado como global para global (Nohria e Ghoshal, 1997), mais propenso a criar vantagens competitivas de maior valor para a corporação, que devemos desconsiderar a importância estratégica das outras subsidiárias com responsabilidades internacionais e importância estratégica, tais como: as Líderes Estratégicas, Subsidiárias Globais e Subsidiárias Responsáveis por Produtos Mundiais. É importante destacar a empresa multinacional dentro de uma rede diferenciada, onde cada subsidiária desempenha um papel, alinhado com um processo de evolução dos papéis das subsidiárias à medida que reúne capacidades e recursos capazes de criar, desenvolver e disseminar vantagens específicas. Nessa perspectiva fica inerente que as subsidiárias de maior importância estratégica em razão da responsabilidade internacional, ainda que não sejam centros de excelência, são as mais propensas a se tornar um centro de excelência.

Dessa forma resta saber qual a importância estratégica das subsidiárias localizadas em economias de países em desenvolvimento, mais especificamente as subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil. Para verificar essa condição é imprescindível conhecer a responsabilidade internacional desempenhada pelas subsidiárias. Isso porque a responsabilidade internacional tanto é premissa indispensável para a maior importância estratégica, assim como é uma característica compartilhada pelas subsidiárias classificadas seja como Líder Estratégica, Subsidiária Global, Subsidiária Responsável por Produtos Mundiais ou Centros de Excelência, enfim as subsidiárias de maior importância estratégica, dentro das várias classificações apresentadas a respeito dos papéis desempenhados pelas subsidiárias.

## **2. Metodologia da pesquisa**

Para verificar a importância estratégica das multinacionais no Brasil foi realizado um *survey* com as maiores multinacionais estrangeiras instaladas no país. A seguir descrevemos os passos da pesquisa.

### **2.1 Tipo de Pesquisa**

Esta pesquisa explora a existência da responsabilidade internacional e, conseqüentemente, importância estratégica das subsidiárias localizadas no Brasil. O intuito é responder à questão levantada partindo de uma investigação representativa das subsidiárias de corporações multinacionais. Para tanto, optou-se por realizar um *survey*, configurando uma pesquisa quantitativa e descritiva (Creswell, 1994). As principais características do *survey* é o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento pré-definido (Freitas et. al., 2000). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura saber com a precisão possível qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros (Cervo e Bervian, 2002). A opção da abordagem metodológica de pesquisa descritiva decorre da necessidade de se obter conhecimentos e preencher a lacuna existente dentro da literatura de estratégias internacionais a respeito das características das subsidiárias nos países em desenvolvimento, em particular no Brasil. Pretende com os resultados identificar as características das subsidiárias que permitam entender sua importância estratégica no Brasil e, como conseqüência, nos demais países em desenvolvimento.

### **2.2 Seleção da Amostra**

Para a seleção da amostra, optou-se por fazer uma escolha pelo porte das empresas, utilizando para isso a amostra compreendida pelas mil (1.000) maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil em termos de faturamento. Esta foi obtida pela compra de um *mailing* do ano de 2002, do Jornal Gazeta Mercantil. Trata-se de uma amostra não-probabilística por conveniência, sendo os sujeitos escolhidos pela representatividade dentro do cenário econômico nacional. Conforme Marconi e Lakatos (1986), na amostra não-probabilística intencional ou por conveniência é dada preferência na escolha de um grupo que o pesquisador julga importante dentro do contexto a ser estudado.

### **2.3 Coleta de Dados**

O dados do estudo em questão foram coletados por meio de questionários enviados para o principal executivo (presidente, CEO ou vice-presidente) das mil maiores empresas



multinacionais que atuam no país. Sabe-se da dificuldade de acesso a esses gestores, principalmente devido à sua posição estratégica na organização, mas este foi o caminho trilhado para a obtenção dos resultados desta pesquisa por entender-se que estes são os indivíduos mais capazes de responder às questões propostas.

O caderno de questões, juntamente com um envelope carta-resposta, foi enviado pelo correio para as empresas do nosso universo no final de novembro de 2002. Depois da postagem, foram realizadas ligações de *follow-up* para as empresas pesquisadas enfatizando a importância da participação e do preenchimento do caderno de questões. Os telefonemas foram realizados durante três semanas. Algumas empresas preferiram que a pesquisa fosse realizada eletronicamente. Então, para algumas empresas foi enviada também a pesquisa via correio eletrônico. Num esforço final, quarenta e cinco dias após enviados os questionários, estes foram reenviados via correio eletrônico para as empresas que tinham disponibilizado seus *e-mails* no cadastro adquirido.

Embora tenhamos enviado mil questionários para as subsidiárias, após o contato telefônico verificamos que o *mailing* continha muitos endereços para uma mesma subsidiária. Dessa forma as subsidiárias alegavam que só responderiam um questionário já que se tratava de várias unidades com apenas um centro de comando. Como resultado, o número de subsidiárias de nosso universo de pesquisa foi reduzido para 890. Um número de 37 questionários não atingiu o destinatário, devido a problemas com o endereço ou mudança de localidade das subsidiárias, resultando no número final de 853 subsidiárias. O prazo de resposta dado às subsidiárias foi de 60 dias. O número de respondentes total foi de 118 subsidiárias. Isto totaliza uma porcentagem de respostas de aproximadamente 14%.

#### **2.4 Construção das Variáveis.**

Para esta pesquisa foram utilizadas questões abertas e fechadas. As perguntas abertas eram de caráter qualitativo apenas para os respondentes indicarem o ano de instalação das subsidiárias no país e o país de origem. Nas perguntas fechadas foram utilizadas perguntas dicotômicas simples onde o respondente deveria assinalar se aquelas características estavam ou não presentes em sua unidade. Ainda foram utilizadas perguntas estruturadas de múltipla escolha e escalonadas. "Perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato de resposta. Uma pergunta estruturada pode ser de múltipla escolha, dicotômica ou escalonada" (Malhotra, 2002:282). Nas perguntas escalonadas o tipo de escala utilizada foi uma escala de Likert de 1 a 5 pontos, variando de discordo fortemente até concordo fortemente.

Uma pergunta de múltipla escolha verificava as atividades desempenhadas pelas subsidiárias em termos de p&d, serviços, marketing, vendas e produção. Seguidamente era perguntado aos respondentes se suas subsidiárias tinham alguma responsabilidades internacional. Para aqueles que respondiam negativamente a existência de responsabilidade internacional foi inquirido a razão da subsidiária não possuir a característica. Os respondentes dentro de uma resposta de múltipla escolha poderiam escolher uma ou varias as razões apresentadas, tais como: 1) exclusividade para atender o mercado doméstico; 2) alta centralização da matriz no controle das tomadas de decisão; 3) no momento não faz parte da estratégia corporativa atribuir responsabilidade internacional para as operações brasileiras; 4) a subsidiária tinha responsabilidade internacional mas deixou de ter; 5) a subsidiária tem se esforçado para ganhar responsabilidade internacional, mas as oportunidades não têm surgido.

Às subsidiárias que responderam positivamente sobre a existência de responsabilidade internacional era perguntado se a responsabilidade internacional da matriz foi atribuída pela matriz ou conquistada pela subsidiária em razão do desenvolvimento de suas competências. Por fim, era requisitado que as subsidiárias apontassem em que grau de frequência - variando de nunca até muitas vezes numa escala de Likert de cinco pontos - certas atividades ocorreram na subsidiária como origem da responsabilidade internacional. Essas atividades dizem a respeito sobre: 1) o desenvolvimento de novos produtos para mercado brasileiro e subsequentemente exportados; 2) resultados de investimentos corporativos bem sucedidos no Brasil; 3) atividades de negócios internacionais criadas no Brasil; 4) incremento e adaptação na linha de produtos já adotados internacionalmente 5) novos investimentos corporativos em p&d ou processos produtivos obtidos pela subsidiária.

### **3. Resultados e Análise dos Resultados**

Nesta seção são apresentados os resultados, tratados no software SPSS versão 8.0 e que buscam verificar a extensão da responsabilidade internacional nas subsidiárias localizadas no Brasil e, conseqüentemente, sua importância estratégica.

#### **3.1 As Subsidiárias sem Responsabilidade Internacional**

Das subsidiárias pesquisadas 57% afirmam não ter responsabilidade internacional, atuando apenas no mercado brasileiro. A principal razão para as subsidiárias não terem responsabilidade internacional, segundo 69% das pesquisadas é que, segundo as orientações estratégicas da matriz corporativa, o papel a ser desempenhado pelas subsidiárias brasileiras é o de atender exclusivamente o mercado local. Essa posição estratégica para as subsidiárias se enquadra nas razões tradicionais para atuar num mercado estrangeiro, ou seja, explorar o mercado onde está instalado. Isso atribui uma perspectiva local para as iniciativas das subsidiárias alinhando-as com a caracterização do papel de Implementador (Bartlett e Ghoshal, 1992). Uma extensão da análise pode ser realizada tendo como base a centralização da tomada de decisão como a segunda razão mais apontada (42%) para não ter responsabilidade internacional e sua relação com a classificação de D'Cruz (1986). As subsidiárias sem responsabilidade internacional parecem se enquadrar como meras Importadoras (de produtos e processos de da matriz ou de outras unidades da multinacional), ou seja, praticamente não agregando valor na construção das vantagens competitivas da multinacional.

Observa-se um fato bastante duro para as subsidiárias orientadas para a criação de vantagens específicas dentro das subsidiárias e que tem tomado iniciativa para tanto. A falta de atribuição de atividades para serem desempenhadas no Brasil e falta de oportunidades, alegada por 25% e 24% das subsidiárias respectivamente, é conseqüência da falta do reconhecimento da capacidade e dos recursos das operações brasileiras por parte das demais unidades da corporação. O reconhecimento das iniciativas das subsidiárias é imprescindível para o desenvolvimento de vantagens específicas da empresa nas subsidiárias e, conseqüentemente, para a maior importância estratégica dentro da corporação multinacional (Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998).

Ainda mais difícil, embora em pequeno número, é o caso de 8% das subsidiárias que tinham responsabilidade internacional e a perderam. Birkinshaw e Hood (1998) demonstram que a perda de atribuições da subsidiária pode ser decorrência tanto da iniciativa da matriz em retrain seus investimentos no país, como decorrência da atrofia da subsidiária em razão de

uma gestão de suas operações aquém dos objetivos organizacionais. No primeiro caso o cenário típico é aquele em que a matriz tem que tomar uma decisão de racionalização dos custos de suas operações internacionais ou aumentar o foco estratégico das operações em certas atividades chave, que por ventura não são desempenhadas pela subsidiária. O segundo caso é característico da perda de competitividade gradual por parte da subsidiária, consequência mesmo da acomodação da posição obtida anteriormente dentro da corporação multinacional.

### 3.2 As Subsidiárias com Responsabilidade Internacional

Vistos os motivos para a falta de responsabilidade internacional das subsidiárias, volta-se agora para a análise das subsidiárias que afirmam ter responsabilidade internacional (43%) e que constituem o foco do artigo, afinal são as subsidiárias que tem maior propensão a ter uma importância estratégica mais relevante dentro da corporação multinacional.

Na tabela 1, analisando-se essas empresas em relação ao seu país de origem observamos que as multinacionais com origem nos EUA, Alemanha e Inglaterra são as que apresentam maior número de subsidiárias com responsabilidade internacional. Enquanto as japonesas são a que tem menos subsidiárias com responsabilidade internacional.

**Tabela 1: Origem das Subsidiárias e seu Percentual com Responsabilidade Internacional**

	EUA	Alemanha	Italia	Espanha	Inglaterra	Japão
% do total	31,60	8,80	8,80	7,90	4,40	4,40
% das subsidiárias com responsabilidade internacional	50,00	50,00	30,00	30,00	40,00	20,00

Fonte: Os autores

Estendendo e agrupando as empresas pesquisadas em norte americanas (34,21%), européias (55,26%) e asiáticas (7,2%) observa-se que as norte-americanas são as que apresentam subsidiárias com maior proporção de empresas com responsabilidade internacional (54%), enquanto somente 12,5% das asiáticas são subsidiárias com responsabilidade internacional. Estas atividades de responsabilidade internacional desempenhada pelas norte-americanas permitem o desenvolvimento de iniciativas das subsidiárias possibilitando a criação de vantagens específicas locais ou não locais que, num segundo momento, podem ser compartilhadas com as demais empresas da corporação, garantindo credibilidade e maior importância estratégica para a subsidiária. Por outro lado, as japonesas tendem a ser mais centralizadas e focadas nas inovações localizadas no país de origem para serem distribuídas então para as subsidiárias da corporação. Por fim as européias, não muito aquém que as norte-americanas, apresentam uma proporção de 42% das subsidiárias com responsabilidade internacional.

Analisando a responsabilidade internacional em relação ao início das operações da subsidiária no Brasil, verifica-se que as mais antigas tendem a ter mais responsabilidade internacional. Das subsidiárias pesquisadas 11% iniciaram suas operações antes de 1950. Dessas, 85% afirmam que tem responsabilidade internacional. Outras 14% iniciaram suas operações na década de 50, época do pós-guerra, expansão das multinacionais, governo JK, Plano de Metas

e o incentivo para a entrada das multinacionais. Das subsidiárias que entraram nessa década 50% afirmam ter responsabilidade internacional. As décadas de sessenta, setenta e oitenta são caracterizadas pela fraca inserção das empresas multinacionais. Somando as três décadas, apenas 25% das subsidiárias entraram no país nesse período. Destas subsidiárias apenas 35,5% dizem ter responsabilidade internacional. Por fim, decorrência da intensificação da internacionalização da economia nacional, da política do governo brasileiro e dos programas de privatizações; a década de noventa até o fim de 2002 se apresenta como o período de maior atração de capital estrangeiro conforme investigado nesta pesquisa e já demonstrado, por exemplo, por Lacerda (2000), Matesco, Lima e Deane (2000). Das subsidiárias pesquisadas, metade (50%) entrou na década de noventa até fim do ano passado. Entretanto, de forma idêntica à das empresas que entraram no período das décadas de sessenta, setenta e oitenta, apenas 35,5% das subsidiárias dizem ter algum tipo de responsabilidade internacional.

Os dados demonstram que as subsidiárias com mais tempo de atuação no país desempenham mais atividades de responsabilidade internacional e tem maior importância estratégica. Também demonstram que aquelas subsidiárias que não tem responsabilidade internacional logo no início precisam de um longo período de maturidade e consolidação do negócio no país para poderem adquirir a responsabilidade internacional.

Decorrente da análise acima e pelo fato da necessidade de atrair subsidiárias com rápida inserção e desenvolvimento de responsabilidade internacional é interessante saber quem são os 17,5 % de subsidiárias que entraram no país na última década e que desempenham atividades de responsabilidade internacional: 50% são norte-americanas (40% dos EUA e 10% canadense). As européias são 40%, sendo 10% de espanholas e 10% suíças.

A tabela 2 demonstra as subsidiárias conforme seu setor de atuação. Pode ser percebido que o setor industrial é o único em que a maioria das subsidiárias tem responsabilidade internacional. A incursão de empresas estrangeiras neste setor vem de longa data. As do ramo de agronegócios que tem responsabilidade internacional são as grandes multinacionais do setor de alimentos. Por outro lado, as subsidiárias do setor de serviço, em sua maioria, não têm responsabilidade internacional. Enquanto nenhuma, das subsidiárias dos setores de comércio, finanças e seguros, tem responsabilidade internacional. Este fato leva há uma visão mais crítica referente a participação do capital estrangeiro tanto no setor de serviços e principalmente quanto aos bancos e seguradoras. Estes setores são os que mais tem atraído investimento estrangeiro nas últimas décadas vide, por exemplo, as privatizações das empresas e bancos estatais.

**Tabela 2. Setor de Atuação das Subsidiárias**

Total das Subsidiárias n=114			
Setor	Percentual		
Indústria	61%	Subsidiárias <b>com</b> Responsabilidade Internacional	
Serviço	22%	Subsidiárias <b>sem</b> Responsabilidade Internacional	
Comércio	5%		
Agronegócios	4%		
Financeiro	4%		
Seguros	4%		
		Setor	Percentual
		Setor	Percentual
		Indústria	55%
		Serviço	35%
		Agronegócios	40%
		Indústria	45%
		Serviço	65%
		Agronegócios	60%

Fonte: Os autores

Tendo visto as características gerais das empresas com alguma responsabilidade internacional outro importante fato para reconhecer a importância estratégica da subsidiária é saber se a responsabilidade internacional foi conquistada pela subsidiária por meio de iniciativas próprias ou foi concedida pela matriz. No primeiro caso, a subsidiária primeiro precisa edificar suas capacidades e somente quando estão consolidadas é que a subsidiária pode procurar a matriz corporativa para demonstrar suas competências e requisitar maior importância estratégica para o desenvolvimento de suas capacidades. De outra forma, as competências das subsidiárias são desenvolvidas mesmo sem o reconhecimento oficial da matriz. O reconhecimento da importância estratégica por parte da matriz corporativa ocorre somente depois de estabelecida a responsabilidade internacional por iniciativa própria da subsidiária. No segundo caso, quando a matriz concede a responsabilidade internacional, o que ocorre é um longo período de negociação, seguido por um período de incremento das capacidades das subsidiárias para receber uma nova função dentro da corporação que requer alguma responsabilidade internacional. Importante nesse caso é o *lobby* da administração local com os executivos da matriz para que sua unidade seja escolhida dentre outras subsidiárias da corporação (Birkinshaw e Hood, 1998).

Das subsidiárias instaladas no Brasil e que apresentam alguma responsabilidade internacional, 53% conquistaram a maioria de suas responsabilidades internacionais por recursos próprios, enquanto 47% foram concedidas pela matriz, segundo os respondentes. Não há uma distinção positiva para afirmar a predominância das iniciativas próprias das subsidiárias para adquirir a importância internacional. Entretanto, o fato de praticamente metade das responsabilidades internacionais serem criadas pelas subsidiárias e não serem dependentes de deliberações da matriz posiciona essas subsidiárias dentro dos processos de criação de vantagens competitivas fora do país.

Os processos podem ser locais e não compartilhados com a rede ou, o contrário, não locais e compartilhados com toda rede, o que está de acordo com os processos de maior valor da caracterização de Rugman e Verbeke (2001). Assim resta saber como as subsidiárias adquiriram a responsabilidade internacional. Observa-se que as principais atividades que garantiram a concessão ou uma ampliação da responsabilidade internacional das subsidiárias foram frutos de resultados bem sucedidos de investimentos no país para 58%, e incremento na linha de produtos adotados internacionalmente, para 52% das subsidiárias.

Apenas 26% das subsidiárias consideram fruto da responsabilidade internacional novos investimentos em processos produtivos e P&D e 29% resultado de atividades de novos negócios internacionais criados no país. Enquanto, um pouco acima, mas não muito expressivo, para 43% das subsidiárias novos produtos desenvolvidos no Brasil e vendidos internacionalmente garantiram responsabilidade internacional.

O que pode ser extraído desses resultados é que, embora exista alguma responsabilidade internacional, a importância estratégica das subsidiárias nacionais demonstra ser relativamente fraca, uma vez que ainda predominam os processos caracterizados pelas subsidiárias como de menor importância estratégica, cuja finalidade é incrementar os recursos investidos no país explorando o mercado local ou adaptando localmente as vantagens criadas em outras unidades ou na matriz da corporação multinacional.

Conforme a tabela 3, as atividades desempenhadas pelas subsidiárias que tem alguma responsabilidade internacional mostram uma menor ênfase nas atividades relacionadas à

criação de vantagens competitivas baseadas em conhecimento e, portanto, de maior valor agregado. Embora na comparação entre os dois grupos as atividades de P&D e marketing sejam mais fortes nas subsidiárias com responsabilidade internacional, ainda predominam as atividades de vendas e produção como principais tarefas das subsidiárias. Isso ajuda a entender o porque da maioria das responsabilidades internacionais das subsidiárias no Brasil não serem decorrentes de processos de inovação seja em produtos, gestão ou conhecimento.

**Tabela 3: Atividades Desempenhadas pelas Subsidiárias**

	p&d	marketing	serviços	produção	vendas
% do total	26	32	20	62	84
% das subsidiárias com responsabilidade internacional	39	40	24,5	53	81

Fonte: Os autores

### Considerações Finais

As subsidiárias brasileiras, em sua maioria (57%), não desempenham um papel de importância estratégica para as corporações multinacionais. Os resultados do artigo mostram que a maioria das subsidiárias não tem responsabilidade internacional. As determinações para que as operações brasileiras atendam unicamente o mercado local e a excessiva centralização determinada pelas matrizes corporativas demonstram que estas multinacionais operam no Brasil orientadas segundo o modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966). Além disso, chama a atenção a falta de reconhecimento dada às iniciativas das subsidiárias brasileiras, demonstrando que a caracterização das subsidiárias no Brasil como Implementadoras ou Importadoras é a que mais se encaixa para as operações sem responsabilidade internacional.

Entretanto os 43% de subsidiárias possuidoras de alguma responsabilidade internacional chamam a atenção positivamente, pois é um número considerável, provavelmente demonstrando um potencial a ser explorado pela maioria que não desfruta deste papel mais relevante nas estratégias de suas corporações globais.

Dentre as empresas com responsabilidade internacional ocorre um predomínio das subsidiárias de origem americana, alemã e britânica e quanto mais antigas as subsidiárias, maior a propensão de ter responsabilidade internacional. Os dados demonstram que as subsidiárias com mais tempo de atuação no país desempenham mais atividades de responsabilidade internacional e tem maior importância estratégica. Também demonstram que aquelas subsidiárias que não tem responsabilidade internacional logo no início precisam de um longo período de maturidade e consolidação do negócio no país para poderem adquirir a responsabilidade internacional.

Ao analisar como as responsabilidades foram obtidas, verificamos que somente pouco mais que a metade das subsidiárias as obteve por iniciativas próprias. As atividades que garantiram a responsabilidade internacional foram o bom resultado dos investimentos anteriores e incrementos e adaptações dos produtos criados na matriz. Essas atividades são de baixo valor envolvendo muito pouco das iniciativas próprias das subsidiárias na criação de vantagens

específicas das empresas. Isso se agrava mais quando verificamos que as atribuições das subsidiárias estão centradas em atividades de vendas e manufatura.

Entretanto um ponto que ressalta e que a pesquisa permite identificar com mais nitidez, é que no Brasil, as subsidiárias com responsabilidade internacional têm mais propensão a serem classificadas como Subsidiárias Responsáveis por Produtos Mundiais. Isto decorre do fato de que as subsidiárias com responsabilidade internacional apresentam certa dependência em termos da matriz tanto em termos de resultados para novos investimentos como na criação dos novos produtos e processos. Além disso, a ênfase em atividades centradas em manufatura e vendas, e bem menos em P&D, marketing ou serviços profissionais ajuda a reforçar esta assertiva. Subsidiárias Responsáveis por Produtos Mundiais denotam uma certa importância e prestígio das operações brasileiras, porém estas subsidiárias se apresentam muito dependentes das diretrizes e investimentos corporativas da matriz. Uma vez que ocorre algum novo direcionamento estratégico da corporação, seja por racionalização das atividades ou provenientes de fusões e aquisições, estas empresas ficam desamparadas. A criação e desenvolvimento de iniciativas próprias e específicas da empresa não são competências essenciais destas subsidiárias. Não há possibilidade de as subsidiárias terem alguma importância estratégica maior como por exemplo ser uma Subsidiária Global ou Centro de Excelência, caso não sejam desenvolvidas capacidades e recursos próprios.

Desse modo, poucas são as subsidiárias que ganharam a responsabilidade através do desenvolvimento próprio de produtos, processos e conhecimento e recebem o reconhecimento de suas iniciativas por parte da matriz corporativa. Estas são candidatas a serem identificadas como possíveis Subsidiárias Globais, Líderes Estratégicas e mesmo Centros de Excelência. Entretanto, o foco do artigo em apenas uma variável - a responsabilidade internacional - não permite identificar quais empresas pesquisadas são centros de excelência. O alento é que, embora em menor número, algumas subsidiárias no Brasil carregam essa característica. Futuras pesquisas podem explorar as variáveis que compõem estas subsidiárias de maior importância estratégica visando identificar de modo mais preciso quem são e quais as suas características. Estudos de casos, principalmente junto às empresas que tem as características de centros de excelência, também são bem vindos, uma vez que permitirão entender os processos gerenciais que levaram certas subsidiárias no país atingir tal status de importância estratégica.

## Referências Bibliográficas

- Bartlett, C.A e Ghoshal, S. *Transnational Management*. 2<sup>a</sup>. ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- Birkinshaw, Julian e Fry, Nick. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. In: *Sloan Management Review*. Cambridge, vol.39, n.3, p.51-61, spring, 1998.
- Birkinshaw, J., Hood, N., Jonsson, S. Building Firm-Specific Advantages n Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. In: *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998.
- Birkinshaw, Julian; Hood, Neil. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. In: *Academy of Management*, vol 23, n.4, p.773-795, 1998.
- Birkinshaw, J. and Nobel R. Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. *Strategic Management Journal*, vol.19,n.5, p. 479-496,1998.

- Cervo, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino. *Metodologia Científica* 5º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Creswell, J.W. *Research Design - Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage, 1994.
- D'Cruz, J. Strategic Management of Subsidiaries, in Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). *Managing the Multinational Subsidiary*, London: Croom Helm, 1986.
- Dunning, Jonh H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workhingan : Addison-Wesley, 1993.
- Freitas, H.; Oliveira M.; Saccol, A.Z.; Moscarola, J. O método de pesquisa survey. In: *Revista de Administração*. São Paulo, vol. 35, n.3, 2000.
- Frost, T. The Geografic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. In: *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 101-123, 2001.
- Frost, Tony; Birkinshaw, Julian e Ensign, Prescott. Centers of Excellence in Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal*, vol. 23, p.997-1018, 2002.
- Gupta, A. K e Govindarajan, V. *Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Jarillo, J.C. e Martinez, J. L. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporation in Spain. In *Strategic Management Journal*. vol 11, n. 7, p.501-512, 1990.
- Lacerda, Antonio Correa. Desenvolvimento e inserção externa da economia brasileira. In: Antonio Correa Lacerda (org). *Desnacionalização: mitos, riscos e desafios*. São Paulo: Contexto, 2000.
- Moore, Karl J. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellence to Build Subsidiary Specific Advantages. In: *Management International Review*., vol 41, n. 3, p.275-290, 2001.
- Moore, Karl J. e Birkinshaw, Julian M. Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. In: *Academy of Management Executive*., vol 12, n. 4, p.81-92, 1998.
- Moore, Karl e Heller, R. A Globalization Strategy for Subsidiaries: Subsidiary Specific Advantage. In: *Journal of Transnational Management Development*, vol. 3, n. 2, p.1-14,1998.
- Malhotra, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Marconi, M. Andrade e Lakatos, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1986.
- Matesco, Virene Roxo; Lima, Maria Fernanda Freire e Deane, Tatiana. Fluxos Mundiais de investimentos e internacionalização da economia brasileira. In: Antonio Correa Lacerda (org). *Desnacionalização: mitos, riscos e desafios*. São Paulo: Contexto, 2000.
- Nohria, N. e Ghoshal, S. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Fre Press, 1990.
- Roth, K. e Morrisson, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. In: *Journal of International Business Studies*, vol 23, n. 4, p.715-735, 1992
- Rugman A. e Verbeke, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. In: *Strategic Management Journal*, vol.22, p.237-250, 2001.
- Vernon, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, p.190-207, 1966.
- Taggart, J. H. Strategic shifts in MNC subsidiaries. In: *Strategic Management Journal*, vol 19, n.7, p.663-681,1998.