



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

**Transferência internacional de  
conhecimento na multinacional:  
Quando o jogo competitivo multi-  
mercado se sobrepõe aos mecanismos  
internos de coordenação**

**Manuel Portugal Ferreira**

globADVANTAGE - Instituto Politécnico de Leiria

**Dan Li**

Kelley School of Business, Indiana University

**Fernando A. Ribeiro Serra**

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

2010



  
**Glob  
advantage**

Working paper nº 55/2010

working paper

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*  
**Rua das Olhalvas**  
**Instituto Politécnico de Leiria**  
**2414 - 016 Leiria**  
**PORTUGAL**  
Tel. (+351) 244 845 051  
Fax. (+351) 244 845 059  
E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)  
Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)

**WORKING PAPER Nº 55/2010**  
**Fevereiro 2010**

Com o apoio da UNISUL Business School



**Transferência internacional de conhecimento na multinacional:  
Quando o jogo competitivo multi-mercado se sobrepõe aos  
mecanismos internos de coordenação**

**Manuel Portugal Ferreira**

globADVANTAGE – Center of Research on International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
2411-911 Leiria  
PORTUGAL  
E-mail: [portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt)  
Phone: +351.244.843317  
Fax: +351.244.820310

**Dan Li**

Department of Management  
Kelley School of Business, BU630  
Indiana University  
Bloomington, IN 47405-1701  
EUA  
E-mail: [lid@indiana.edu](mailto:lid@indiana.edu)

&

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

**Fernando Ribeiro Serra**

Unisul Business School  
Rua Jornalista Alirio Bossle, 410  
88030-510 – João Paulo – Florianópolis – SC  
BRASIL

E-mail: [fernandoserra@unisul.br](mailto:fernandoserra@unisul.br)

Phone: 55.48.32347213

Fax: 55.48.32610000

&

globADVANTAGE – Center of Research on International Business & Strategy

**Transferência internacional de conhecimento na multinacional:  
Quando o jogo competitivo multi-mercado se sobrepõe aos  
mecanismos internos de coordenação**

**RESUMO**

Uma parte importante da investigação existente sobre empresas multinacionais procura explicar porque e como a transferência de conhecimento, ou de tecnologia, ocorre dentro das multinacionais. A maioria desta 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 desta diferença para que as transferências de conhecimento efectivamente ocorram. Ao examinar 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 competição multi-mercado 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.

## INTRODUÇÃO

Tem vindo a ganhar peso na investigação em negócios e estratégia internacionais o papel das subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs) como agentes de captura, geração e difusão interna de conhecimento. Este 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 através dos usuais mecanismos de mercado. De facto, 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; BIRKINSHAW; 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 inter-subsidiárias. Estas situações são mais prováveis quando as subsidiárias têm uma ligação fraca entre si e com a sede; eventualmente se são mais autónomas (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Nestas situações, cada uma das subsidiárias se comporta de forma autónoma e luta pelos seus interesses próprios, em vez dos interesses globais do todo que é a EMN. Então, as subsidiárias actuam como entidades relativamente independentes que estão sujeitas a, simultaneamente, competição multi-mercado e aos mecanismos internos de

coordenação que são impostos pela sede. Quando os mecanismos de coordenação hierárquica falham, ou são insuficientes, os comportamentos competitivos poderão prevalecer e as transferências de conhecimento entre as subsidiárias poderão sair prejudicadas (GAMMELGAARD; HOLM; PEDERSEN, 2004).

Utilizando conceitos sobre a concorrência multi-mercado, 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 efectividade 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.

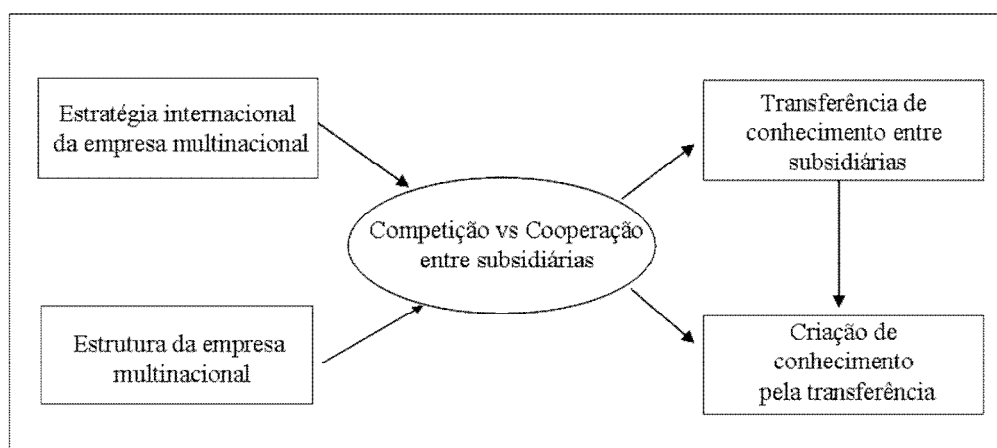
Os conhecimentos transferidos entre as subsidiárias podem ser de vários tipos: de produto, de processo e de gestão (LI; FERREIRA; SERRA, 2009), mas não é o nosso foco inferir como o tipo de conhecimento afetará as relações entre subsidiárias até porque não é previsível que transferir conhecimento de 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 esta 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*<sup>1</sup>, entre outros). Neste artigo tratamos, para simplificação, a dicotomia: transferir ou não transferir o conhecimento internamente.

Este artigo está organizado como segue. Na primeira parte, revemos sumariamente a literatura em competição multi-mercado (*multimarket competition*), dado que esta 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.

---

<sup>1</sup> Interlocking directorate refere a prática de membros de um Conselho de Administração servirem noutros Conselhos de outras empresas.

**Figura 1. Modelo geral**

Fonte: os autores.

## 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 seleccionado 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). Estas abordagens focam principalmente as transferências inter-empresas (usualmente empresas estrangeiras e empresas domésticas) e são menos estudadas as transferências intra-empresa, 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 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 a competição multi-mercado 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. Esta é uma perspectiva que constrói sobre a visão tradicional, que apenas contempla um papel cooperativo para a subsidiária.

### **Competição multi-mercado**

O conceito de competição multi-mercado 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 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 multi-mercado 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). Efectivamente, é razoável, assumindo a perspectiva que as EMNs procuram aceder a conhecimento disperso, que muitas subsidiárias tenham um papel activo 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 multi-mercado 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 actuam nos mesmos mercados, e quando o perfil de recursos detidos por duas empresas é semelhante, aumenta o potencial de competição multi-mercado (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 afectação de recursos da casa mãe. Na medida em que compitam por recursos semelhantes, o seu antagonismo, ou propensão para entrar em competição multi-mercado, provavelmente aumentará (ver 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 controlo, as subsidiárias autónomas, 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 actuação. 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 multi-mercado. 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 de inputs de outra subsidiária, da possibilidade de juntar activos 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, face às competitivas, entre as subsidiárias.

É importante referir que há diferenças fundamentais quando procuramos estender o conceito de competição multi-mercado 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 seleccionar as estratégias competitivas que usam na sua

intervenção no mercado. São livres, assim, de escolher a estratégia face às 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, controlo, de pressões isomórficas internas e de integração a ponderar.

Uma segunda diferença crucial é que as interações entre a sede e as subsidiárias e inter-subsidiárias 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 multidentificadas), 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 autónomas 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 autónomas e podem ter um grau de liberdade para actuar no seu mercado (BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Neste tipo de estratégia a necessidade de cooperação entre subsidiárias é mais ténue, enquanto eventuais desejos (ou objectivos) de crescimento podem motivar os gestores locais a competir com subsidiárias noutros locais. É provável que esta estratégia origine competição entre subsidiárias quando comparado com a rivalidade entre subsidiárias de EMNs com uma estratégia internacional diferente.

As estratégias *global* e *transnacional* sofrem a 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 controlo 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 quer 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, eventualmente funcionalmente diferenciadas, com objectivos e metas específicos. A estrutura organizacional que coordena e integra as subsidiárias é essencial para assegurar que cada subsidiária não prossegue os seus objectivos e prioridades locais a despeito dos objectivos 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 sub-unidades (neste 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 conhecimentos são as subsidiárias (FOSS; PEDERSEN, 2002; TSAI, 2002; CANTWELL; MUDAMBI, 2005.), principalmente fazendo transferências que já nem passam pela sede e são imediatamente inter-subsidiária.

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 na posse da subsidiária (MJOEN;

TALLMAN, 1997) de ditar se as relações inter-subsidiárias são do tipo colaborativo ou competitivo. A influência também vem do controle sobre os fluxos de informação, na medida 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 afectação 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 criarem 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 de 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, 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 actuação 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 et al., 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 multi-mercado. Através da comunicação as subsidiárias ganham melhor conhecimento das carteiras de produtos<sup>2</sup>, das tecnologias usadas, das competências, das atuações estratégicas, e mesmo da capacidade de retaliação. Ou seja, aumentando a familiaridade entre subsidiárias, desenvolvem-se laços cooperativos de complementaridade. Assim, através deste mecanismo intermediário que é a comunicação inter-subsidiárias, aumenta o conhecimento recíproco e diminui o potencial de uma entrar no mercado da outra (CHEN; MILLER, 1994; JAYACHANDRAN et al., 1999). Assim, é razoável sugerir que a comunicação previna a competição multi-mercado, 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 utilizar esse conhecimento e a aprender como o fazer (ver COHEN; LEVINTHAL, 1990). Então, propomos que:

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

---

<sup>2</sup> Sendo que maiores carteiras aumentam a possibilidade de existirem sobreposições entre as carteiras de produtos-mercados de duas subsidiárias.



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

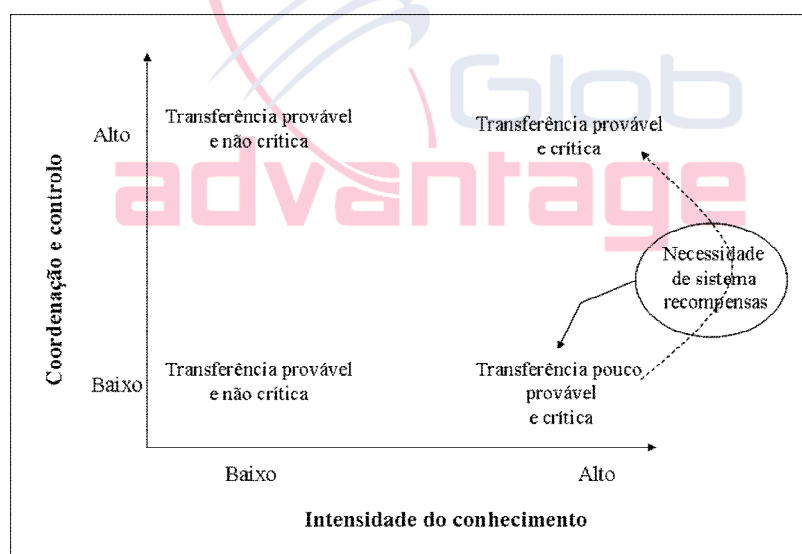
É importante fazer uma ressalva: mesmo que as subsidiárias conheçam melhor outras da mesma EMN, que entendam os seus objetivos, recursos e competências, que saibam quais os seus mandatos, mercados e produtos lhes atribuídos, não significa, necessariamente, que facilitará a transferência de conhecimento. 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 tal., 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 multi-mercados, 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 premeie o desempenho global da EMN deveria incentivar à 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. Isto envolve, em essência, uma mudança do figurino organizacional no sentido de manter maior controlo 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



Fonte: os autores.

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) (ver, 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 este efeito poderia gerar cooperação entre subsidiárias. Mais razoável parece ser sugerir que o que emerge é competição, na medida 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 como 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 inter-subsidiárias 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 objectivo é evidente: gerar uma dinâmica de colaboração entre subsidiárias e evitar a génese de comportamentos competitivos. A nossa sugestão assenta, portanto, em que é à sede corporativa que cumpre sobrepor mecanismos de controlo, 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) adoptados.

### **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 adoptar 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 adopção 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 et al., 2002; CANTWELL; MUDAMBI, 2005; MUDAMBI et al., 2007). A inovação local, por subsidiárias autónomas, 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 serão 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 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, adoptam as tecnologias prescritas pela sede corporativa. Nestes casos, de estratégias internacionais e globais, as transferências de conhecimento serão, essencialmente, uni-direccionais 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 destes 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 desta função intermediária pode, portanto, não ser a melhor solução. São as ligações directas entre as subsidiárias as mais eficazes a facilitar o fluxo de conhecimento. Assim, os sistemas de coordenação e controlo são essenciais não apenas à transferência de conhecimento mas também à geração de novos conhecimentos. Desta 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<sup>3</sup>.

## 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 multi-mercado 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 multi-negócio – 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 que as subsidiárias aprendem localmente e disseminam o conhecimento dentro da multinacional; transferindo-o para outras subsidiárias geograficamente dispersas pelo mundo, se prevalecessem 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 – capturar um fenómeno multi-variável 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

---

<sup>3</sup> Podemos aqui pensar em estruturas flexíveis e rígidas na sua designação anglo-saxónica de *loosely coupled* e de *tightly coupled*.

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, esta 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 novos conhecimentos lhes transmitidos.

Neste artigo trazemos o conceito de competição multi-mercado, seguindo uma literatura que se tem densificado, suportando o nosso argumento que, pelo menos em certas circunstâncias, as subsidiárias podem competir em múltiplos espaços na sua matriz produtos-mercados. Este 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 controlo 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 controlo hierárquicos, ou quando as subsidiárias são geridas como unidades autónomas 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 interacção entre as subsidiárias. Há múltiplas formas, desde os programas de mobilidade do pessoal, com rotação periódica entre subsidiárias (EDSTROM; GALBRAITH, 1977), e mesmo departamentos

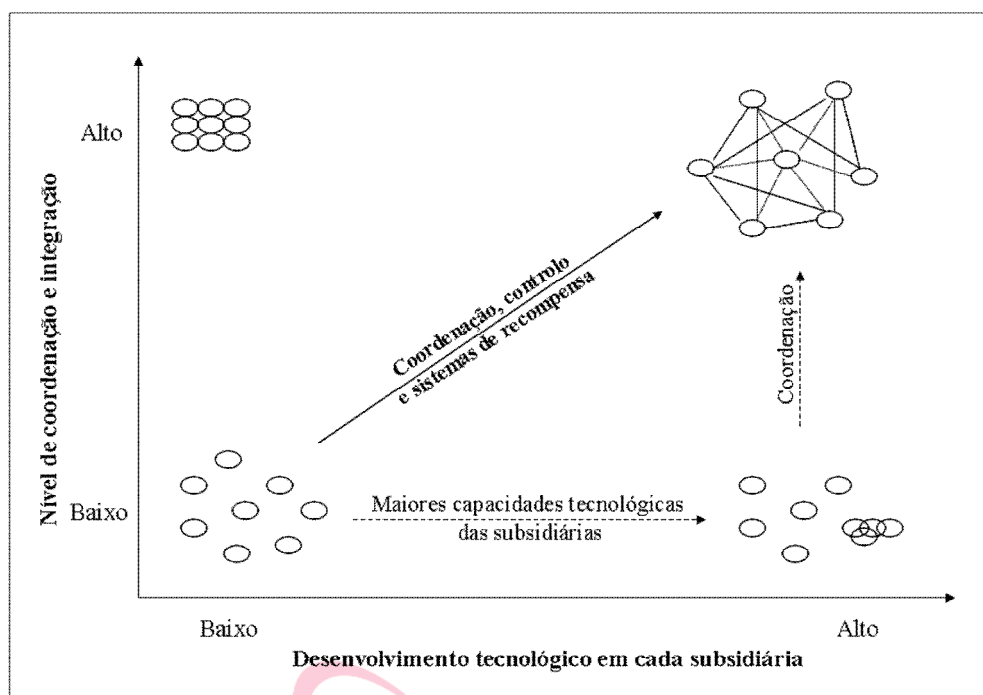
facilitadores como são os gabinetes de transferência de tecnologia. No fundo, estas são soluções ao nível da estrutura organizacional.

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

À medida que as empresas se expandem para múltiplos mercados externos, podem crescer como uma carteira de actividades relacionadas e não relacionadas algo desconexas, da qual não conseguem extrair sinergias. Esta situação é representada na Figura 3 no quadrante do lado esquerdo em baixo, para evidenciar subsidiárias relativamente autónomas com poucas 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 controlo apertadas. Nesta situação pode haver alguma sobreposição entre as actividades das subsidiárias porque partilham extensivamente o mesmo leque de conhecimento que é coercivamente transmitido dentro da EMN e imposto pela sede corporativa. No quadrante direito em baixo, as excelentes capacidades inovadoras das subsidiárias não são agrupadas e as suas actividades permanecem relativamente mal ajustadas [este pode ser o caso da Philips nos anos 1980 como descrito por Bartlett e Ghoshal (1988, 1989)]. Ainda assim, nesta situação, as subsidiárias individualmente podem ser bem sucedidas no mercado embora não beneficiem de serem parte de uma EMN. De fato, porque estas subsidiárias são tecnologicamente activas, é possível que uma expansão não coordenada das subsidiárias origine algum grau de competição multi-mercado. Finalmente, para capturar os benefícios de localização e realmente promover a transferência de conhecimento na EMN (inter-subsidiárias) 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.



**Figura 3.** Percursos de desenvolvimento para garantir a transferência de tecnologia



Fonte: os autores.

Empresas que se expandem internacionalmente baseadas num figurino organizacional de subsidiárias relativamente autônomas, independentes e auto-suficientes podem enfrentar desafios consideráveis para conseguir a coordenação eficaz entre as subsidiárias. Em muitos casos as subsidiárias ou não 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).

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 factores externos, como a regulação governamental ou as especificidades tecnológicas dificultem, ou impossibilitem, as transferências internas, pelo que merece atenção a análise de factores 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. Isto é importante na medida que uma explicação contemporânea para a existência de EMNs é exatamente a captura e internalização 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 face 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. 1996. How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Sp. Issue, 137-154.
- BARTLETT, C. 1986. Building and managing the transnational: The new organizational challenge, in Porter, M. (ed.) **Competition in Global Industries**, Boston: Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. 1988. Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution. **California Management Review**, Fall, 54-74.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. 1989. **Managing across borders: The transnational solution**. Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. 1993. Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 23-46.
- BIRKINSHAW, J. 1996.
- BIRKINSHAW, J. 1997. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 3, 207-229.
- BIRKINSHAW, J. 2001. Strategy and management in MNE Subsidiaries. In Alan Rugman and Thomas Brewer (eds). **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford, UK: Oxford University Press, 380-401.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. 1998. Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, 773-795.
- BJORKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W; LI, L. 2004. Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, 443-455.
- BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. 1999. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**. Vol. 30, 439-462.
- CANTWELL, J. 1991. The theory of technological competence and its application to international production. In D. McFetridge (Ed.), **Foreign Investment, Technology and Economic Growth**, Calgary: University of Calgary Press.
- CANTWELL, J. 2001. Innovation and information technology in MNE. In Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer (Eds). **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford, UK: Oxford University Press, 431-56.
- CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. 2005. MNE competence-creating subsidiary mandates. **Strategic Management Journal**, Vol. 26, No. 12, 1109-1128.
- CHEN, M. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, 100-134.
- CHEN, M.; MILLER, D. 1994. Competitive attack, retaliation, and performance: An expectancy-valence framework. **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 85-102.

- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, No. 1, 128-152.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. 1996. A Resource-Based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**. Vol. 7, 477-501.
- DIERICKX, I.; COOL, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. Vol. 35, 1504-1511.
- EDSTROM, E.; GALBRAITH, J. 1977. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations, **Administrative Science Quarterly**,
- FOSS, N.; PEDERSEN, T. 2002. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organization context. **Journal of International Management**, Vol. 8, 49-67.
- FROST, T. 2001. The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, 101-123.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. 2002. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 11: 997-1018.
- GAMMELGAARD, J.; HOLM, U.; PEDERSEN, T. 2004. The dilemmas of MNC subsidiary knowledge transfer. MAHNKE, V.; PEDERSEN, T. (Eds.) **Knowledge flows, governance and the multinational enterprise** Palgrave Macmillan, New York.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. 1988. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, Fall, 365-388.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. 1996. Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal. **Sloan Management Review**, Winter, 23-36.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. 1990. The Multinational Organization as an Interorganizational Network, **Academy of Management Review**, Vol. 15, 603-625.
- GHOSHAL, S.; KORINE, H.; SZULANSKI, G. 1994. Interunit communication in multinational corporations. **Management Science**, Vol. 40, No. 1, 96-110.
- GIMENO, J.; WOO, C. 1996. Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-scalation, **Organization Science**, Vol. 7, No. 3, 322-341.
- GOLDEN, B.; MA, H. 2003. Mutual forbearance: the role of intrafirm integration and rewards, **Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 3, 479-493.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 4, 768-92.
- GUPTA, A.; V. GOVINDARAJAN, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, 473-496.

- HAVEMAN, H.; NONNEMAKER, N. 2000. Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 45, 232-267.
- HEDLUND, G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 73-90.
- HOLM, U.; PEDERSEN, T. 2000. **The emergence and impact of MNC centres of excellence**. MacMillan, Basingstoke.
- HOSKISSON, R.; HITT, M. 1988. Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. **Strategic Management Journal**, 9: 605-621.
- HYMER, S. 1976. **The international operations of national firms: A study of direct investment**. Cambridge, Mass.: MIT Press (reprint of PhD dissertation, MIT, 1960)
- ISOBE, T.; MAKINO, S.; MONTGOMERY, D. 2000. 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**, Vol. 43, No. 3, 468-484.
- JAYACHANDRAN, S.; GIMENO, J.; VARADARAJAN, P. 1999. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy. **Journal of Marketing**, Vol. 63, 49-66.
- KARNANI, A.; WERNERFELT, B. 1985. Multiple point competition. **Strategic Management Journal**, Vol. 6, 87-96.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, Vol. 3, 383-397.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Fourth quarter, 625-645.
- KORN, H.; BAUM, J. 1999. Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact, **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 2, 171-193.
- LANE, P.; SALK, J.; LYLES, M. 2001. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 12, 1139-1161.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. 1967. **Organization and Environment**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- LEVITT, T. 1983. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, May/June, 92-102.
- LI, D.; FERREIRA, M. P.; SERRA, F. 2009. Technology transfer within MNEs: Inter-subsidiary competition and cooperation. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, p. 139-158.
- LIPPMAN, S.; RUMELT, R. 1982. Uncertain irritability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**. Vol. 13, 418-438.

- MJOEN, H.; TALLMAN, S. 1997. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, Vol. 8, No. 3, 257-274.
- MUDAMBI, R.; MUDAMBI, S.; NAVARRA, P. 2007. Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork. **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 24 442-455.
- NAVARETTI, G.; TARR, D. 2000. International knowledge flows and economic performance: A review of the evidence. **The World Bank Economic Review**, Vol. 14, No. 1, 1-15.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. 1997. **The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- PEARCE, R. 1999. The evolution of technology in multinational enterprises: The role of creative subsidiaries. **International Business Review**. Vol. 8, 125-148.
- PHENE, A.; TALLMAN, S. 2002. Knowledge flows and geography in biotechnology. **International Journal of Medical Marketing**. Vol. 2, No. 3, 241-254.
- PORTER, M. 1986. Competition in global industries: A conceptual framework, in Porter, M. (Ed.) **Competition in global industries**, Harvard Business School Press, Boston.
- PRAHALAD, C.; DOZ, Y. 1987. **The multinational mission: Balancing local demands and global vision**. New York: Free Press.
- SZULANSKI, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, 27-43.
- TSAI, W. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, Vol. 13, No. 2, 179-190.
- ZAHEER, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 2, 341- 633.

## Os autores

### **Manuel Portugal Ferreira**

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros “Casos de estudo: Usar, estudar e escrever” e “Marketing para empreendedores e pequenas empresas”, pela Lidel.

E-mail: [manuel.portugal.ferreira@gmail.com](mailto:manuel.portugal.ferreira@gmail.com)

### **Dan Li**

Professora auxiliar na Kelley School of Business da Universidade de Indiana. Interesses de investigação incluem a gestão de empresas multinacionais, alianças estratégicas internacionais e o processo de internacionalização. Membro do globADVANTAGE.

E-mail: [lid@indiana.edu](mailto:lid@indiana.edu)

### **Fernando Ribeiro Serra**

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É Professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil, onde dirige a Unisul Business School e é professor do Mestrado em Administração. Participa no grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL, S3 Studium (Itália) e globADVANTAGE (Portugal). Foi Professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. A sua experiência inclui, ainda, cargos de conselheiro (Portugal e Brasil), direcção e consultoria. A sua pesquisa foca a Estratégia e Empreendedorismo.

E-mail: [Fernando.serra@unisul.br](mailto:Fernando.serra@unisul.br)