

## EMPRESAS MULTINACIONAIS E A INFLUÊNCIA DA ATUAÇÃO DA MATRIZ NA INTENSIDADE INOVATIVA DA SUBSIDIÁRIA

MARIANE FIGUEIRA

Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Brasil  
mariane.figueira@gmail.com

PAULO HENRIQUE MORETTI LUCHESI

Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Brasil  
phluchesi@gmail.com

GABRIEL FERNANDES SILVA

Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Brasil  
gabriel.fernandes@live.com

CRISTINA LELIS LEAL CALEGARIO

Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia, Brasil  
ccalegario@dae.ufla.br

### RESUMO

As inovações desenvolvidas em subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs) tem sido um tema crescentemente abordado na literatura internacional. No entanto, ainda é preciso levantar os fatores relacionados aos processos de geração de inovação nas subsidiárias de EMNs, principalmente aqueles relacionados à atuação da matriz. Nesse contexto, o objetivo principal do presente estudo foi investigar a literatura de gestão da inovação e de negócios internacionais de 2000 a 2017 para procurar entender quais são os fatores que determinam a geração de inovação na subsidiária e como a atuação da matriz interfere na intensidade inovativa da subsidiária. Foi desenvolvido um estudo de revisão integrativa dos artigos científicos recuperados de três bases indexadoras de periódicos internacionais. Trinta e dois (32) artigos científicos foram escolhidos para serem lidos na íntegra e analisados. A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo temática em que foram identificadas as seguintes categorias: 1- a mudança do foco de análise com relação à geração de inovação em EMNs e a importância da subsidiária nesse processo; 2- fatores que influenciam a geração de inovação em subsidiárias de empresas multinacionais; 3- o relacionamento entre a matriz e a subsidiária e a geração de inovação; 4- a influência da atuação da matriz na intensidade inovativa da subsidiária; e 5- a relevância do enraizamento dual (*dual embeddedness*) para a inovação na subsidiária. Os resultados confirmaram o papel estratégico das subsidiárias na produção de conhecimentos novos e inovação e chamaram a atenção para a necessidade da realização de estudos empíricos para preencher as lacunas identificadas com relação à participação da matriz na geração de inovação e ao relacionamento entre a atuação da matriz e a intensidade inovativa das subsidiárias.

**Palavras chave:** Intensidade inovativa; Relacionamento entre matriz e subsidiária; Enraizamento dual.

## **1 INTRODUÇÃO**

A geração de inovação em subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs) tem sido um tema abordado em estudos teóricos e empíricos na literatura internacional (Phene, & Almeida, 2008). A capacidade de inovar das subsidiárias pode, por exemplo, estar relacionada ao tipo de recursos acessados por elas em duas fontes principais: nos contextos competitivos nacional e internacional (Costa, Borini, & Amatucci, 2013), e no conhecimento, know how de inovação e riqueza tecnológica da própria matriz (Almeida, & Phene, 2004).

Estudos de negócios internacionais evidenciam que o relacionamento entre a matriz e as subsidiárias é substancial para a criação de novos conhecimentos e inovação (Ciabuschi, Forsgren, & Martín, 2016; Forsgren, & Holm, 2010). Entretanto, outros estudos ainda precisam ser desenvolvidos sobre os fatores que colaboram para a geração de inovação nas subsidiárias, especificamente aquelas ações e os artifícios pelos quais a matriz pode influenciar, desenvolver e impulsionar as inovações na subsidiária.

Além disso, ainda existem outros pontos a serem compreendidos, como os fatores relacionados à capacitação para inovar das subsidiárias (Zander & Kogut, 1995). Desafios com relação à geração de inovação surgem principalmente em função de diferenças entre os contextos culturais da matriz e da subsidiária, especificamente, quando há diferenças entre crenças, pressupostos e normas culturais (Boh, Nguyen, & Xu, 2013).

A inovação na subsidiária também pode estar relacionada aos mecanismos de transferência de conhecimento e à disposição motivacional para adquirir conhecimento (Awang, Hussain, & Malek, 2013; Boh, Nguyen, & Xu 2013). Asmussen, Foss e Pedersen (2013) argumentam que as subsidiárias de empresas multinacionais constroem suas competências tecnológicas partindo de diversas fontes. Essa diversidade sugere que as subsidiárias podem se diferenciar não somente em termos de sua capacidade de adquirir e utilizar o conhecimento de seus ambientes externos, mas também em função da quantidade de conhecimento que EMNs são capazes de transferir com sucesso para as suas subsidiárias (Cohen, & Levinthal, 1990; Asmussen, Foss, & Pedersen, 2013).

Desta forma, ainda é preciso levantar os fatores relacionados aos processos de geração de inovação nas subsidiárias de empresas multinacionais, principalmente aqueles relacionados à atuação da matriz e aos incentivos da matriz para a geração de inovação na subsidiária. Ressalta-se a relevância em responder como são caracterizadas as ações realizadas pelas multinacionais que proporcionam mudanças, capacitação e o desenvolvimento de diferentes formas de inovação na subsidiária, e como a atuação da matriz impacta a intensidade inovativa das subsidiárias.

Nesse contexto, o objetivo principal do presente estudo foi investigar a literatura de gestão da inovação e de negócios internacionais de 2000 a 2017 para procurar entender quais são os fatores que determinam a geração de inovação na subsidiária e como a atuação da matriz interfere na intensidade inovativa da subsidiária.

Este artigo contém além desta introdução, o referencial teórico que trata da geração de inovação em subsidiárias de empresas multinacionais, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, os resultados e discussões e, ao final, algumas conclusões e sugestões de estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### *2.1 A Inovação em Subsidiárias de Empresas Multinacionais*

Um debate central na literatura de gestão da inovação e negócios internacionais é o papel de relevância que tem sido desempenhado pela subsidiária da empresa multinacional no desenvolvimento de vantagens específicas da firma (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Diversos pesquisadores abordaram os fatores associados às diferenças no papel das subsidiárias de EMNs e três visões podem ser tomadas como dominantes (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Stal, & Campanário, 2011). A primeira visão, a do ‘determinismo ambiental’, partindo do entendimento de que a EMN opera em diversos ambientes com características únicas, defende que o papel da subsidiária é uma função do seu ambiente local. A segunda visão entende que o papel da subsidiária é ‘atribuição da matriz’. Nesta visão, a matriz é responsável pela estratégia global da empresa e é quem pode melhor definir os papéis de cada filial. A terceira perspectiva considera ‘a escolha da subsidiária’ e alega que o gestor da subsidiária entende o mercado local e as capacidades locais melhor do que a matriz, tendo melhores condições de definir que papel deve desempenhar.

Ainda de acordo com Birkinshaw, Hood, & Jonsson (1998), tendo por base essas três visões, a busca da compreensão completa do papel da subsidiária e da geração de inovação na subsidiária deveria envolver fatores relacionados à indústria local do país hospedeiro, ao país de origem, à subsidiária e também à matriz. Diversos pesquisadores procuraram ao longo do tempo focar em preencher lacunas relacionadas a esses fatores. Os fatores relacionados à indústria local e ao país de origem podem ser enquadrados na vantagem de ‘localização’ (Dunning, 1980), enquanto os fatores que se relacionam às características da subsidiária e da matriz podem ser comparados à vantagem de ‘propriedade’ proposta por Dunning (1980). Dunning (1980) pesquisou o processo de internacionalização das empresas e desenvolveu o paradigma eclético da produção internacional. Segundo o pesquisador, a propensão de uma empresa a engajar na produção internacional – financiada pelo investimento direto estrangeiro – pode ser explicada por três fatores determinantes: propriedade, internalização e localização.

A vantagem específica da propriedade está relacionada ao fato da empresa possuir ativos, ou ter condições de adquirir ativos que os concorrentes não possuem. A vantagem de internalização se relaciona com o interesse da empresa em fazer uso desses ativos ao invés de vendê-los ou licenciá-los. E a vantagem da localização está relacionada à lucratividade possibilitada com a exploração desses ativos em conjunção com recursos de países estrangeiros.

Outros estudos que procuraram entender a inovação gerada em subsidiárias de EMNs focaram os desafios enfrentados por essas empresas (Qin, Ramburuth, & Wang, 2008), a relevância da capacidade de absorção da subsidiária (Minbaeva, Peterson, Björkman, Fey, & Park, 2003; Cohen, & Levinthal, 1990), a importância dos fluxos de conhecimento provenientes do país hospedeiro (Blomström, & Kokko, 1998; Asmussen, Foss, & Pedersen, 2013), a necessidade do estabelecimento de relacionamentos de redes no país em que a subsidiária está instalada (Alharbi, & Singh, 2013; Piscitello, & Rabbiosi, 2006), a relação entre a atuação da matriz e a intensidade inovativa da subsidiária (Forsgren, & Holm, 2010; Keupp, Palmié, & Gassmann, 2011) e a importância do enraizamento (*embeddedness*) dual para o desempenho inovativo da subsidiária (Figueiredo, 2011; Ho, 2014; Achcaoucaou, Miravites, & León-Darder, 2016).

A questão do enraizamento dual tem recebido muita atenção nos últimos anos por tratar da inserção da subsidiária em redes de relacionamentos intra-corporativos, com a matriz e subsidiárias irmãs, bem como com parceiros extenos que fazem parte do contexto local em que a subsidiária está instalada no país hospedeiro. Esses relacionamentos impactam as probabilidades da subsidiária de acessar conhecimento novo e, conseqüentemente, gerar diferentes tipos de

inovação (Tsai, & Wen, 2009; Figueiredo, 2011, Ho, 2014; Achcaoucaou, Miravitles, & León-Darder, 2016).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Visando atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa (Strauss, & Corbin, 1990) por meio de uma revisão bibliográfica sistemática (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). A revisão sistemática da literatura, segundo Igarashi, Igarashi e Borges (2015), é um instrumento de pesquisa que representa uma contribuição metodológica para os estudos organizacionais, aplicando métodos explícitos e sistematizados de busca e conferindo precisão e transparência às pesquisas em ciências sociais aplicadas.

O tipo de revisão sistemática aplicado no presente estudo foi a revisão integrativa (Whitemore, & Knafl, 2005). O método da revisão integrativa além de permitir unir análises de mais de um campo do conhecimento (gestão da inovação e negócios internacionais), também permite a inclusão de estudos que adotam diversas metodologias – de caráter experimental e não experimental – com o objetivo de traçar uma análise sobre o que já foi construído em pesquisas anteriores sobre determinado tema, possibilitando a geração de novos conhecimentos (Whitemore, & Knafl, 2005; Botelho, Cunha, & Macedo, 2011).

#### 3.1 Coleta e Interpretação dos Dados

As fases de coleta e interpretação dos dados da pesquisa podem ser divididas em três etapas. A primeira etapa foi a coleta dos dados por meio da realização de buscas em bases indexadoras relevantes de periódicos internacionais que continham artigos científicos das áreas de gestão da inovação e negócios internacionais: Scopus, Emerald e Science Direct. Para a fase das buscas de artigos científicos que respondessem ao objetivo da pesquisa, foram tomados como critérios essenciais de busca as seguintes palavras ou combinações de palavras-chave em inglês: *Foreign Direct Investment AND Subsidiary; Knowledge transfer AND Subsidiary; Absorptive capacity AND Subsidiary; Headquarters AND Subsidiary AND Relationship; Innovation AND Subsidiary; Innovation AND Embeddedness AND Subsidiary; Innovation AND Network AND Subsidiary; Innovation AND Network AND Local firm AND Subsidiary; Innovation intensity AND Subsidiary*.

Os seguintes filtros orientaram as buscas:

- i) “Title”, “Abstract” and “Key Words”;
- ii) O período de análise considerado foi de janeiro de 2000 até dezembro de 2017;
- iii) O campo de buscas escolhido foi ‘Negócios, administração e contabilidade’;
- iv) O tipo de documento pesquisado foi ‘artigo científico’.

Essa etapa da coleta de dados resultou em 1652 artigos científicos ao todo dos quais foram lidos os títulos, resumos e palavras-chave para selecionar aqueles relacionados ao tema desse estudo. Partindo dessa análise inicial, 203 textos foram recuperados. Desses 203 artigos, 4 estavam repetidos. Assim, o total resultante da primeira fase da coleta de dados foi de 199 artigos científicos, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1. Artigos resultantes das buscas nas bases pesquisadas ao final da primeira etapa da coleta e interpretação dos dados**

<b>Base Indexadora</b>	<b>Emerald</b>	<b>Science Direct</b>	<b>Scopus</b>
<b>Total de artigos por Base Indexadora</b>	66	100	33
<b>Total de artigos</b>	199		

A segunda etapa da coleta e interpretação dos dados foi composta pela organização dos 199 textos por meio da criação de tabelas que receberam como título cada uma das combinações de palavras-chave das buscas. Essas tabelas foram divididas em 4 colunas, contendo título, autores, palavras-chave, e resumos ampliados (contendo a questão ou lacuna de pesquisa; o objetivo geral; a metodologia de pesquisa utilizada; os principais resultados; as principais contribuições do estudo; e as sugestões de estudos futuros). Após a leitura das informações gerais dos artigos nas tabelas, foram selecionados aqueles artigos que estavam mais proximamente relacionados à possibilidade de colaborar para o entendimento dos fatores que influenciam a geração de inovação na subsidiária e a relação entre a atuação da matriz e a intensidade inovativa em subsidiárias. A partir dessa leitura, 32 textos foram escolhidos para serem lidos na íntegra e analisados.

A terceira etapa foi composta pela leitura e análise dos textos selecionados, desenvolvendo a identificação de categorias de análise que emergiram dessa leitura. A técnica de análise de conteúdo aplicada para a interpretação dos textos foi a técnica de análise temática (Minayo, 2000), na qual temas foram criados para formar as categorias de análise que agruparam aquelas ideias que emergiam em comum em todos os textos analisados e se complementavam.

As categorias de análise elaboradas foram as seguintes: 1- a mudança do foco de análise com relação à geração de inovação em EMNs e a importância da subsidiária nesse processo; 2- fatores que influenciam a geração de inovação em subsidiárias de empresas multinacionais; 3- o relacionamento entre a matriz e a subsidiária e a geração de inovação; 4- a atuação da matriz como fator determinante para a intensidade inovativa da subsidiária; e 5- a relevância do enraizamento dual (*dual embeddedness*) para a inovação na subsidiária.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### ***4.1 A Mudança do Foco de Análise com Relação à Geração de Inovação em EMNs e a Importância da Subsidiária nesse Processo***

Alguns dos trabalhos recuperados escolhidos para a análise em profundidade chamaram a atenção para um novo cenário em que o papel estratégico das subsidiárias é a produção de conhecimentos novos e inovação. De acordo com Ambos, Ambos e Schlegelmilch (2006), o papel tradicional da matriz como principal fonte de conhecimento e de competências está mudando. Nesse contexto, a matriz tem atuado como receptora de conhecimento a partir de suas subsidiárias internacionalmente dispersas. Procurando entender os fatores que levam a matriz a se beneficiar de transferências de conhecimento partindo das subsidiárias, e baseados em uma amostra empírica de 294 transferências de conhecimento intra-EMN, os pesquisadores identificaram que a eficiência da matriz em integrar conhecimento é impactada tanto pelas mudanças no contexto da subsidiária e sua missão estratégica, como pelas capacidades da matriz de processar conhecimento.

Assim como no estudo de Ambos, Ambos e Schlegelmilch (2006), outros pesquisadores têm procurado explorar a chamada transferência reversa de conhecimento em EMNs (Mudambi, Piscitello, & Rabbiosi, 2014; Najafi-Tavani, Zaefarian, Naudé, & Giroud, 2015). Seguindo essa linha de pesquisa, Baglieri, Bruno, Vasconcellos e Grando (2014) com o intuito de investigar a dinâmica da inovação nas empresas multinacionais, desenvolveram um estudo na indústria automobilística com três multinacionais cujas subsidiárias estão localizadas no Brasil. De acordo com os pesquisadores, o fenômeno da transferência reversa de conhecimento é acompanhado por uma transformação radical dos papéis, responsabilidades e atividades localizadas entre a empresa-mãe e as subsidiárias e o aumento dos fluxos de inovação da subsidiária para a matriz tem redefinido a relevância da empresa-mãe na gestão dos processos de inovação em multinacionais. Os estudos analisados parecem evidenciar que a inovação em subsidiárias de empresas multinacionais tem sido um tema mais explorado no presente, principalmente devido aos benefícios que podem ser repassados para a multinacional como um todo.

#### *4.2 Fatores que Influenciam a Geração de Inovação em Subsidiárias de Empresas Multinacionais*

A literatura de gestão do conhecimento e de negócios internacionais entende que a fim de construir e sustentar a vantagem competitiva, o conhecimento e a experiência, bem como a transferência efetiva de conhecimento em uma organização global precisam ser vistos como recursos estratégicos críticos (Bender, & Fish, 2000). A transferência de conhecimento e know-how técnico, entendida como sendo um componente essencial na expansão das empresas multinacionais (McBeath, & Ball, 2012) é influenciada pela capacidade de absorção que pode ser definida como a habilidade de uma organização de reconhecer e assimilar o valor de uma nova informação externa e aplicá-la para fins comerciais (Cohen, & Levinthal, 1990, Schreiber, Vilela, Vargas, & Maçada, 2011).

Dentre os artigos científicos analisados, além do tema da transferência de conhecimento, a chamada capacidade de absorção das subsidiárias parece relevante dentre os fatores determinantes da geração de inovação em subsidiárias de empresas multinacionais por afetar o processo de transferência de conhecimento entre a matriz e a subsidiária e a aprendizagem da subsidiária (Johansen, 2007; Colakoglu, Ymao, & Lepak, 2014; Park, 2012). Outros temas analisados foram a tomada de iniciativa da subsidiária para se transformar e a obtenção de autonomia suficiente para explorar oportunidades.

Como observaram Scott e Gibbons (2009), os gestores das subsidiárias de EMNs são constantemente levados a mudar as atividades de suas subsidiárias na cadeia de valor, buscando a inovação e o empreendedorismo. Os pesquisadores descobriram que subsidiárias empregam quatro estratégias visando melhorar suas posições e seu valor para a matriz, dentre elas: 1- a tomada de iniciativa, reconhecendo que a sobrevivência e o crescimento dependem da obtenção de autonomia suficiente para explorar oportunidades; 2- a construção de redes de informação, buscando o relacionamento com clientes externos, concorrentes e subsidiárias rivais para acessar conhecimento e oportunidades; 3- a criação de um ambiente empreendedor, analisando os riscos e buscando oportunidades; e 4- a criação de processos de desenvolvimento de estratégia, com a utilização de técnicas de gestão estratégica para adaptar a sua posição dentro da multinacional ao ambiente externo. De acordo com Scott e Gibbons (2009) para que as subsidiárias possam

reconhecer e agir com relação a oportunidades em seu ambiente local, um certo nível de autonomia é fundamental.

Para exemplificar a iniciativa de uma subsidiária, Pananond (2013) constatou que subsidiárias que foram inicialmente estabelecidas para realizar atividades de produção orientadas para exportação não quiseram permanecer por muito tempo em uma posição de menor valor agregado. Elas, portanto, desenvolveram iniciativas para sair dessa posição. O estudo foi desenvolvido em uma subsidiária tailandesa, e explorou a transformação da subsidiária de uma empresa de fabricação para exportar para uma via de expansão internacional estratégica da matriz. Para melhorar ainda mais a sua posição na cadeia de valor da indústria eletrônica, a subsidiária procurou no exterior, em economias avançadas, meios para adquirir conhecimento mais sofisticado em P&D. Esta estratégia permitiu que a subsidiária mudasse para posições de maior valor agregado na cadeia global e melhorasse sua posição de negociação na rede da multinacional.

Além da relevância da autonomia e da iniciativa das subsidiárias, alguns estudos ressaltaram os impactos da ligação com fornecedores locais; da localização da subsidiária; e da interação com os clientes na economia de acolhimento sobre a capacitação para inovar das subsidiárias.

Cher-Hung e Chen (2014) exploraram os efeitos das características da ligação entre uma subsidiária e o fornecedor local e os efeitos moderadores da experiência internacional de uma empresa multinacional e da orientação para inovar de uma subsidiária sobre a sua capacidade tecnológica. Segundo o estudo, as características da ligação subsidiária-fornecedor local, incluindo o aspecto econômico (investimento do fornecedor local em ativo específico) e o aspecto social (capital relacional da ligação local), se mostraram associados positivamente com a capacidade tecnológica da subsidiária. Além disso, os autores verificaram que a experiência internacional da EMN pode aumentar o efeito positivo do capital relacional sobre a capacidade tecnológica da subsidiária.

Gugler e Vanoli (2015) desenvolveram um estudo para analisar os processos de inovação de empresas multinacionais chinesas. Mais especificamente, os pesquisadores focaram o papel da competitividade da localização estrangeira como um ativo para fornecer recursos tecnológicos para as subsidiárias. Os resultados sugeriram que a capacidade das empresas multinacionais chinesas de gerar inovação é em grande parte beneficiada por patentes estrangeiras, especialmente de economias desenvolvidas (pelo menos 90%).

Maehler, Curado, Pedrozo e Pires (2011) analisaram como a geração de inovação ocorre em subsidiárias de multinacionais brasileiras que atuam em Portugal, especificamente, o papel dos clientes no processo e a dinâmica do conhecimento. A geração de inovação é impactada pela forte interação existente entre subsidiárias e mercados, especialmente com os clientes que contribuem com sugestões e são capazes de influenciar a criação de novos produtos nas subsidiárias.

Vários estudos também abordaram os principais desafios que se apresentam com relação à geração de inovação em empresas multinacionais, dentre eles, gerir os ativos do conhecimento de forma eficaz através das fronteiras da empresa (Malik, 2004); gerenciar a transferência de conhecimentos entre a matriz e subsidiárias localizadas em contextos geográficos e culturais distantes (Lucas, 2006; Qin, Ramburuth, & Wang, 2008; Boh, Nguyen, & Xu, 2013); e administrar os relacionamentos entre a matriz e as subsidiárias se as subsidiárias estão localizadas em contextos econômicos diferentes (Beddi, & Mayrhofer, 2013). Sunaoshi, Kotabe, & Murray

(2005) explicaram que a transferência de tecnologia entre matriz e subsidiárias pode ser mais complexa quando as partes envolvidas no processo possuem diferenças culturais, que se manifestam principalmente no idioma.

#### 4.3 O Relacionamento entre a Matriz e a Subsidiária e a Geração de Inovação

Com relação aos estudos sobre o relacionamento entre matriz e suas subsidiárias e a geração de inovação, as pesquisas abordam o parentesco de negócios; a natureza e os determinantes desse relacionamento; o desempenho alcançado com a autonomia da subsidiária; e o controle da matriz e a autonomia da subsidiária.

Tang e Rowe (2012) observaram que o parentesco de negócios, definido como a medida com que uma subsidiária está relacionada com a atividade principal (*core business*) da sua matriz, tem um efeito positivo sobre o desempenho da subsidiária. Com uma amostra de 165 subsidiárias japonesas localizadas na China, no entanto, os pesquisadores observaram que as filiais modestamente relacionadas, superaram as subsidiárias independentes e as intimamente relacionadas, e que as filiais com uma relação mais próxima apresentaram desempenho fraco, especialmente, se a matriz tivesse uma participação maior na subsidiária e a subsidiária estivesse em sua fase inicial de operação no mercado hospedeiro.

Procurando compreender o relacionamento entre matriz e subsidiárias e a capacitação da subsidiária, o estudo de Miozzo e Yamin (2012), abordou a natureza dos relacionamentos entre matriz e subsidiárias em multinacionais de serviços e procurou identificar os determinantes desses relacionamentos. Os resultados apontaram altos níveis de centralização e controle da matriz nas empresas estudadas, impulsionados pelo desenvolvimento e implantação de ferramentas de integração e coordenação das empresas, incluindo processos corporativos e a gestão da cadeia de suprimentos global, fortalecendo o controle da matriz. Nesse contexto, a coordenação central é mais forte quando as operações da EMN visam servir clientes globais. Por outro lado, quanto maior for a escala e a importância das operações da subsidiária, maior será a abertura para a autonomia da subsidiária.

Kawai e Strange (2014), procurando investigar os efeitos das incertezas externas e mecanismos de coordenação internos da multinacional sobre o desempenho alcançado com a autonomia da subsidiária, observaram que a autonomia da subsidiária tem maior impacto no desempenho: a) sob condições de incerteza tecnológica, em um ambiente de negócios em que a tecnologia está mudando rápida e imprevisivelmente; e b) quando o envolvimento dos expatriados é alto, de forma que a subsidiária possa colher todos os benefícios das capacidades empresariais e desfrutar de interdependências de recursos através de interações com a matriz. Os pesquisadores observaram que o equilíbrio entre a autonomia da subsidiária e fatores externos e internos pode melhorar o desempenho e a capacitação da subsidiária.

Hobdaya e Rushb (2007) exploraram o padrão e o ritmo de uma amostra de subsidiárias operando na indústria de eletrônicos na Tailândia, mostrando como as diferentes arquiteturas de cadeias globais de valor (centralizadas ou descentralizadas) deram forma ao progresso tecnológico das subsidiárias naquele país. O estudo sugeriu uma ampla variedade na modernização ao longo do tempo, e também algumas subsidiárias falhando em desenvolver capacidades e permanecendo apenas como unidades de montagem. Outras unidades mais dinâmicas desenvolveram processos de engenharia e habilidades no desenvolvimento de novos produtos, através de pesados investimentos em capacitação. Vale ressaltar que nas filiais que não progrediram além da

montagem, decisões e processos de tecnologia foram rigidamente controlados pela matriz em redes relativamente centralizadas de valores internacionais.

#### *4.4 A Atuação da Matriz como Fator Determinante para a Intensidade Inovativa da Subsidiária*

Alguns pesquisadores desenvolveram estudos colocando luz sobre a os impactos das ações da matriz e sua contribuição para a geração de inovação na subsidiária. Fang, Wade, Delios, e Beamish (2013) exploraram como a capacitação e o desempenho da subsidiária resulta da interação entre diferentes recursos de conhecimento da matriz, e como variáveis adicionais, relacionadas à subsidiária, interagem com os recursos de conhecimento da matriz para impactar o desempenho da subsidiária.

Com relação ao envolvimento da matriz no processo de inovação, Ciabuschi, Dellestrand e Martín (2011) investigaram os efeitos da inserção e do envolvimento da matriz em competências relacionadas com a inovação das subsidiárias, bem como a importância percebida com relação à inovação em empresas multinacionais. Os pesquisadores observaram que o envolvimento da matriz no processo de desenvolvimento de inovação melhora as competências das subsidiárias.

Ainda buscando entender como a matriz afeta os processos de absorção de conhecimento e inovação nas subsidiárias, Schleimer e Pedersen (2013) desenvolveram um estudo que indicou que a matriz de uma EMN pode de fato influenciar a habilidade das subsidiárias de se apropriar do conhecimento por meio de uma combinação entre a adoção de estruturas sociais específicas e o investimento em determinados esforços. Segundo os pesquisadores, os resultados do estudo confirmaram pesquisas anteriores com relação à possibilidade de aprendizagem global da organização multinacional ser otimizada por meio de estruturas de autoridade descentralizadas e de relacionamentos normativos ligando as subunidades. Além disso, os autores observaram que o impacto dessas estruturas sociais sobre a habilidade da subsidiária de absorver conhecimento é possibilitado por esforços motivacionais específicos da matriz para alavancar o conhecimento nas subsidiárias.

Seguindo essa linha de raciocínio otimista de que o relacionamento entre matriz e subsidiária pode contribuir positivamente para a inovação na subsidiária, o estudo de Keupp, Palmié e Gassmann (2011), também sugeriu que a matriz pode melhorar ativamente o desempenho de uma subsidiária no contexto da inovação internacional e, portanto, a sua integração, incentivando a transferência de ativos de conhecimento, concedendo à subsidiária um mandato para realizar ações em nome da corporação como um todo e maior autonomia operacional. No entanto outros estudos, como o de Forsgren e Holm (2010), ressaltaram que a literatura tem ignorado esse tema ou tem tomado como verdade o argumento de que a matriz da empresa multinacional pode fazer escolhas racionais sobre suas contribuições e que seus vários tipos de envolvimento são propícios aos processos de inovação. Contudo, de acordo com os autores, alguns pesquisadores têm apontado que ainda há muito há ser estudado e entendido tanto sobre a habilidade da matriz de contribuir para esses processos, como sobre o efeito de tal contribuição.

Nesse contexto, Ciabuschi, Forsgren, & Martín (2016) desenvolveram um estudo com o propósito de testar os pressupostos da vantagem da empresa mãe em empresas multinacionais dentro do contexto dos processos de inovação da subsidiária. Os autores exploraram o relacionamento entre o envolvimento seletivo da matriz nos processos de desenvolvimento de inovações e transferência de inovação e o desempenho da matriz em um conjunto de dados de 85 projetos de inovação. Os resultados do estudo forneceram suporte limitado para a lógica da

vantagem da empresa mãe, à medida que mostraram que apesar da matriz ter a possibilidade de selecionar processos de inovação estratégicos no nível da subsidiária, o envolvimento da matriz prejudica o desenvolvimento desses processos.

Um estudo interessante com relação aos impactos da matriz na geração de inovação na subsidiária foi desenvolvido por Ciabuschi, Forsgren e Martín (2012). De acordo com esses pesquisadores, uma das duas correntes teóricas abordadas por eles, a racionalidade limitada vê a matriz como tendo uma possibilidade razoável de monitorar o processo de inovação no nível da subsidiária, mesmo que de uma certa distância. Por meio de diferentes mecanismos de controle, a matriz tem uma influência decisiva em moldar os processos de inovação. A outra perspectiva teórica trabalhada por eles ‘*sheer ignorance*’ ou pura ignorância, é menos otimista sobre as possibilidades da matriz. Eles observam que pesquisas apontam que a habilidade da matriz em controlar processos no nível da subsidiária e/ou contribuir para as subsidiárias com sua própria experiência está longe de ser considerado algo claro, apresentando sérios problemas relacionados ao limite do conhecimento e poder da matriz, e algumas vezes, inibindo totalmente a sua possibilidade de influenciar os processos de inovação no nível da subsidiária. A habilidade da matriz em desempenhar um papel positivo e contribuir para a eficiência dos processos de inovação no nível da subsidiária, de acordo com os autores, é altamente dependente do nível com que a matriz consegue acessar recursos relevantes.

#### *4.5 A Relevância do Enraizamento Dual (Dual Embeddedness) para a Inovação na Subsidiária*

Dentre os assuntos abordados nos artigos científicos analisados, uma questão que ainda merece ser apresentada é a participação da subsidiária em redes e o enraizamento (*embeddedness*) em relacionamentos locais, externos à multinacional, e relacionamentos intra-organizacionais. Alguns pesquisadores desenvolveram estudos sobre a importância do enraizamento para a geração de inovação em subsidiárias de EMNs (Achcaoucaou, Miravittles, & León-Darder, 2016; Ho, 2014).

De acordo com Achcaoucaou, Miravittles e León-Darder (2016), muitas mudanças têm sido identificadas no papel de pesquisa e desenvolvimento desempenhado por subsidiárias de EMNs, ao ponto de hoje muitas subsidiárias serem reconhecidas como atores cruciais no desenvolvimento de competências relacionadas à inovação na multinacional. Os pesquisadores analisaram os prognósticos do papel de subsidiárias na pesquisa e desenvolvimento como contribuintes para a criação de competências para o sucesso de longo prazo de EMNs. De acordo com os pesquisadores, o enraizamento dual (*dual embeddedness*) – o enraizamento da subsidiária nas redes de conhecimento da multinacional (enraizamento interno) e em redes de conhecimento do país hospedeiro (enraizamento externo) pode colaborar para a melhoria do papel desempenhado pela subsidiária com relação à pesquisa e desenvolvimento.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Ho (2014) explicou que o enraizamento dual impacta o acesso da subsidiária a fontes de conhecimento que permitem coletar informação sobre novas oportunidades tecnológicas e de negócios.

Os principais artigos científicos analisados no presente estudo foram classificados na Tabela 2 a seguir de acordo com as categorias de análise desenvolvidas para agrupá-los, a lacuna de pesquisa de cada estudo e os principais resultados desses estudos que contribuem para o presente trabalho.

**Tabela 2.** Classificação dos principais textos analisados de acordo com a categoria de análise temática e os resultados específicos de cada texto que contribuem para o presente estudo

<b>Categoria identificada na análise temática de conteúdo</b>	<b>Citação bibliográfica</b>	<b>Lacuna de pesquisa</b>	<b>Principais resultados</b>
4.1 A Mudança do foco de análise com relação à geração de inovação em EMNS e a importância da subsidiária nesse processo	Ambos, Ambos, & Schlegelmilch (2006)	O papel tradicional da matriz está mudando e o papel das subsidiárias têm sido enviar conhecimento para a matriz, mas ainda é preciso verificar o que impacta os benefícios que a matriz pode receber com as transferências reversas de conhecimento.	Os benefícios que a matriz consegue a partir da transferência reversa de conhecimento dependem da missão estratégica da subsidiária, do desenvolvimento econômico do país hospedeiro, bem como da capacidade de absorção da matriz.
	Baglieri, Bruno, Vasconcellos, & Grandó (2014)	Há uma longa discussão sobre a geração de competências em multinacionais, mas ainda é preciso entender como alavancar o potencial do fenômeno da inovação reversa.	O fenômeno da inovação reversa é acompanhado por uma transformação radical dos papéis e responsabilidades localizadas entre a matriz e suas subsidiárias. É possível observar que os fluxos de inovação são cada vez menos 'matriz-para-subsidiárias'.
4.2 Fatores que influenciam a geração de inovação em subsidiárias de empresas multinacionais	Scott, & Gibbons (2009)	Há a necessidade do desenvolvimento de pesquisas sobre as estratégias e táticas que os gestores de subsidiárias empregam para se tornar mais valiosas para a empresa-mãe, assegurar sua sobrevivência e conseguir mais investimento.	Subsidiárias empregam quatro estratégias visando melhorar seu valor para a matriz: 1- a tomada de iniciativa; 2- a construção de redes de informação; 3- a criação de um ambiente empreendedor; e 4- a criação de processos de desenvolvimento de estratégia. Além disso, para que as subsidiárias possam agir com relação a oportunidades em seu ambiente local, certo nível de autonomia é fundamental.
	Pananond (2013)	Por que e como subsidiárias de EMN em economias em desenvolvimento realizam expansão internacional. O estudo argumenta que as subsidiárias locais inicialmente estabelecidas para realizar atividades de produção para indústrias voltadas para a exportação não desejam permanecer na posição de menor valor agregado.	Para melhorar ainda mais a sua posição na cadeia de valor, a subsidiária procurou no exterior, em economias avançadas, meios para adquirir conhecimento mais sofisticado em P&D. Esta estratégia permitiu que a subsidiária mudasse para posições de maior valor agregado na cadeia global e melhorasse sua posição de negociação na rede da multinacional.
	Cher-Hung, & Chen (2014)	Apesar da literatura apresentar estudos dedicados a investigar os impactos das ligações entre a subsidiária e os fornecedores locais sobre as operações e capacidades tecnológicas da subsidiária, ainda é preciso prestar atenção aos atributos intrínsecos de cada ligação e se os impactos sobre as	As características da ligação subsidiária-fornecedor local se mostraram associadas positivamente com a capacidade tecnológica da subsidiária. Além disso, a experiência internacional da EMN pode aumentar o efeito positivo do capital relacional sobre a capacidade tecnológica da subsidiária.

		capacidades estão condicionados a fatores organizacionais.	
	Gugler, & Vanoli (2015)	Muitos estudos abordam a estratégia de EMNs de países emergentes de investir na busca de ativos no exterior para melhorar as suas capacidades tecnológicas. Contudo, poucos estudos examinam o resultado dessas estratégias em termos das capacidades de inovação.	Os resultados sugeriram que a capacidade das EMNs chinesas de gerar inovação é em grande parte beneficiada por sua localização e por patentes estrangeiras, especialmente de economias desenvolvidas (pelo menos 90%).
	Maehler, Curado, Pedrozo, & Pires (2011)	Como os procesos de geração de inovação em subsidiárias contribuem para a dinâmica do conhecimento e para a criação de valor em setores altamente dinâmicos que são responsáveis por sustentar o crescimento de países em desenvolvimento.	A geração de inovação é impactada pela forte interação existente entre subsidiárias e mercados, especialmente com os clientes que contribuem com sugestões e são capazes de influenciar a criação de novos produtos nas subsidiárias.
	Sunaoshi, Kotabe, & Murray (2005)	Há uma lacuna nos estudos sobre como a transferência de tecnologia pode ser conduzida efetivamente se houver um relaxamento no pressuposto da competência linguística para ambos, tanto aquele que transfere quanto aquele que recebe.	O estudo propõe e confirma a demonstrabilidade e a habilidade de descrever e narrar como dois novos constructos que afetam a transferência do conhecimento e argumenta que demonstrabilidade e a habilidade de descrever são constructos mais apropriados para capturar a parte tácita da tecnologia.
4.3 O relacionamento entre a matriz e a subsidiária e a geração de inovação	Tang, & Rowe (2012)	O artigo sugere uma modificação importante no pressuposto do parentesco de negócios, ou proximidade do <i>core business</i> , argumentando que a relação entre a proximidade do <i>core business</i> e o desempenho da subsidiária não é linear, tendo o formato de uma curva em U invertida.	As filiais modestamente relacionadas superaram as subsidiárias independentes e as intimamente relacionadas, e as filiais com uma relação mais próxima apresentaram desempenho fraco, especialmente, se a matriz tivesse uma participação maior na subsidiária e a subsidiária estivesse em sua fase inicial de operação no mercado hospedeiro.
	Miozzo, & Yamin (2012)	Os pesquisadores procuraram responder às seguintes questões: qual é a natureza dos relacionamentos matriz-subsidiária em multinacionais de serviços e quais fatores, incluindo características setoriais e nacionais, afetam essas relações.	Os resultados apontaram altos níveis de centralização e controle da matriz nas empresas estudadas, impulsionados pelo desenvolvimento e implantação de ferramentas de integração e coordenação das empresas, incluindo processos corporativos e a gestão da cadeia de suprimentos global, fortalecendo o controle da matriz. Nesse contexto, a coordenação central é mais forte quando as operações da EMN visam servir clientes globais. Por outro lado, quanto maior for a escala e a importância das operações da subsidiária, maior será a abertura para a autonomia da subsidiária.
	Kawai, & Strange (2014)	Apesar do crescente corpo de pesquisa sobre o relacionamento	A autonomia da subsidiária tem maior impacto no desempenho: a) sob condições

		matriz-subsidiária, as condições sob as quais a autonomia da subsidiária resulta em melhor desempenho ainda precisam de mais investigação.	de incerteza tecnológica, em um ambiente de negócios em que a tecnologia está mudando rápida e imprevisivelmente; e b) quando o envolvimento dos expatriados é alto, de forma que a subsidiária possa colher todos os benefícios das capacidades empresariais e desfrutar de interdependências de recursos através de interações com a matriz
	Hobday, & Rushb (2007)	Embora a literatura mostre a importância das corporações transnacionais para o crescimento liderado pelas exportações em alguns países em desenvolvimento, não se pode presumir que as subsidiárias dessas empresas irão atualizar automaticamente suas capacidades tecnológicas ao longo do tempo ou de maneira uniforme.	O estudo sugeriu uma ampla variedade na modernização ao longo do tempo, e também algumas subsidiárias falhando em desenvolver capacidades e permanecendo apenas como unidades de montagem. Outras unidades mais dinâmicas desenvolveram processos de engenharia e habilidades no desenvolvimento de novos produtos, através de pesados investimentos em capacitação. Vale ressaltar que nas filiais que não progrediram além da montagem, decisões e processos de tecnologia foram rigidamente controlados pela matriz.
4.4 A atuação da matriz como fator determinante para a intensidade inovativa da subsidiária	Fang, Wade, Delios, & Beamish (2013)	O sucesso da internacionalização exige que as empresas-mãe transfiram simultaneamente vários recursos de conhecimento da matriz e que as subsidiárias efetivamente absorvam e utilizem esse conhecimento. Contudo os estudos nessa área tendem a se concentrar apenas em um lado da diáde de transferência de conhecimento; e examinam a transferência de conhecimento em um único domínio do conhecimento.	Os pesquisadores notaram que o desempenho da subsidiária está fortemente associado com o efeito de interação da tecnologia e do conhecimento de marketing da matriz; e que o efeito do conhecimento da matriz no desempenho da subsidiária é mais forte quando a subsidiária tem um nível maior de interesse pelo relacionamento.
	Ciabuschi, Dellestrand, & Martín (2011)	A literatura que lida com a chamada vantagem da empresa-mãe, sugere que a matriz tem um papel potencial de agregadora de valor, alocando recursos e envolvendo-se em atividades das subsidiárias. No entanto, os estudiosos de redes argumentam que a matriz é apenas um jogador, entre outros na rede da EMN.	Os pesquisadores observaram que o envolvimento da matriz no processo de desenvolvimento de inovação melhora as competências das subsidiárias. Os pesquisadores notaram que o envolvimento da matriz, aumentou o impacto da inovação na subsidiária, que por sua vez influenciou a importância da inovação no nível corporativo.
	Schleimer, & Pedersen (2013)	Embora a literatura ofereça ampla evidência de que a transferência global e a implementação local do conhecimento representa uma vantagem fundamental para multinacionais, ainda é preciso	O estudo mostrou que as características da fonte de conhecimento (intensidade do esforço) e as características da subsidiária (capacidade de absorção) são interdependentes no processo de transferência de conhecimento. Na perspectiva de que a absorção de

		compreender se as empresas-mãe criadoras de conhecimento podem ativamente expandir ativamente a capacidade de absorção de suas subsidiárias.	conhecimento deve ser monitorada pela fonte transmissora do conhecimento, os autores explicaram que a matriz tem condições de comunicar o quanto esse conhecimento que está sendo transferido é importante para a subsidiária. Quanto maior for a relevância do conhecimento da fonte nos olhos da subsidiária que recebe o conhecimento, mais pertinente esse conhecimento se torna na unidade receptora.
	Ciabuschi, Forsgren, & Martín (2016)	Os autores se propõem a abordar lacunas de pesquisa relacionadas aos pressupostos da vantagem da empresa-mãe em empresas multinacionais dentro do contexto de processos de inovação da subsidiária.	Os resultados do estudo forneceram suporte limitado para a lógica da vantagem da empresa-mãe, à medida que mostraram que apesar da matriz ter a possibilidade de selecionar processos de inovação estratégicos no nível da subsidiária, o envolvimento da matriz prejudica o desenvolvimento desses processos.
	Ciabuschi, Forsgren, & Martín (2012)	A capacidade da matriz para desempenhar um papel positivo e contribuir para a eficiência da inovação na subsidiária é altamente dependente do seu nível de acesso ao conhecimento relevante. Essa questão exige uma investigação mais aprofundada.	O resultado geral da pesquisa indicou que o envolvimento da matriz em processos de inovação caracteriza-se mais por uma situação de 'desconhecimento completo', do que uma de 'racionalidade limitada'.
4.5 A relevância do enraizamento dual ( <i>dual embeddedness</i> ) para a inovação na subsidiária	Achcaoucaou, Miravittles, & León-Darder, (2016)	Por que algumas subsidiárias vencedoras são melhores na criação de competências para pesquisa e desenvolvimento do que outras, mesmo operando no mesmo local ou pertencendo à mesma EMN?	O enraizamento dual – inserção da subsidiária em redes de conhecimento da multinacional (enraizamento interno) e em redes de conhecimento do país hospedeiro (enraizamento externo) – pode colaborar para a melhoria do papel desempenhado pela subsidiária com relação à pesquisa e desenvolvimento.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo procurou compreender os fatores que determinam a geração de inovação nas subsidiárias de empresas multinacionais, dentre eles, como a atuação da matriz interfere na intensidade inovativa da subsidiária.

Por meio de uma revisão integrativa da literatura de gestão da inovação e de negócios internacionais do período de 2000 a 2017, alguns temas emergiram com a leitura dos textos relacionados com a nossa questão de pesquisa: a mudança do foco de análise com relação à geração de inovação em EMNs e a importância da subsidiária nesse processo; fatores que influenciam a geração de inovação em subsidiárias de empresas multinacionais; o relacionamento entre a matriz e a subsidiária; a atuação da matriz como fator determinante para a intensidade inovativa da subsidiária; e a relevância do enraizamento dual (*dual embeddedness*) para a inovação na subsidiária.

Os resultados desse estudo confirmaram o papel estratégico das subsidiárias na produção de conhecimentos novos e inovação. Nesse sentido, a literatura apresenta diversos estudos

procurando explorar a transferência reversa de conhecimento em empresas multinacionais e a transformação dos papéis da empresa-mãe e das subsidiárias.

Dentre os artigos científicos analisados foi possível observar que fatores determinantes da geração de inovação em subsidiárias podem estar relacionados à eficiência na transferência de conhecimento e à capacidade de absorção das subsidiárias por estarem relacionados aos processos de aprendizagem da subsidiária. Outros temas analisados foram a tomada de iniciativa da subsidiária para se transformar e a obtenção de autonomia suficiente para explorar oportunidades. Com relação aos estudos sobre o relacionamento entre matriz e suas subsidiárias e a geração de inovação, as pesquisas abordam o parentesco de negócios; a natureza e os determinantes desse relacionamento; o desempenho alcançado com a autonomia da subsidiária; e o controle da matriz e a autonomia da subsidiária.

Sobre os impactos das ações da matriz e sua contribuição para a geração de inovação na subsidiária, alguns artigos científicos consultados argumentaram que o envolvimento da matriz no processo de inovação pode impactar o desempenho da subsidiária positivamente, ou gerar melhoria nas competências das subsidiárias, resultado do envolvimento da matriz e dos recursos de conhecimento da matriz.

A literatura também apontou que a matriz pode influenciar a habilidade das subsidiárias de se apropriar do conhecimento e contribuir para a aprendizagem global da organização multinacional.

Contudo, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido na busca de se compreender a habilidade da matriz de contribuir para processos de inovação na subsidiária. Outros estudos argumentaram que a habilidade da matriz em contribuir para as subsidiárias com sua própria experiência está longe de ser considerado algo claro, apresentando sérios problemas relacionados ao limite do conhecimento e ao poder da matriz, e algumas vezes, inibindo totalmente a sua possibilidade de influenciar os processos de inovação no nível da subsidiária.

Também foram analisados estudos que chamaram a atenção para o enraizamento dual, o enraizamento da subsidiária na rede de conhecimento da multinacional e em redes de conhecimento do país hospedeiro que pode colaborar para a melhoria do papel desempenhado pela subsidiária com relação à pesquisa e desenvolvimento e à geração de inovação.

A realização do presente estudo, evidência a necessidade do desenvolvimento de pesquisas teóricas e empíricas, visando explorar os impactos da atuação matriz sobre a geração de inovação em subsidiárias e o enraizamento da subsidiária na rede da multinacional e nas redes do país hospedeiro. Como sugestão para pesquisas futuras, estudos de caso múltiplos, com o objetivo de conhecer essa realidade empírica podem ajudar a preencher as lacunas levantadas na literatura de gestão da inovação e de negócios internacionais analisada.

## REFERÊNCIAS

Achcaoucaou, F., Miravittles, P., & León-Darder, F. (2016). Do we really know the predictors of competence-creating R&D subsidiaries? Uncovering the mediation of dual network embeddedness. *Technological Forecasting & Social Change*, 116, 181-195.

Alharbi, J., & Singh, S. (2013). Knowledge transfer, controls, and performance of MNE subsidiaries in the Kingdom of Saudi Arabia. *Foresight*, 15 (4), 294-306.

Almeida, P., & Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country

on innovation. *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.

Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15, 294-312.

Asmussen, C. G., Foss, N. J., & Pedersen, T. (2013). Knowledge transfer and accommodation effects in multinational corporations: evidence from European subsidiaries. *Journal of Management*, 39 (6), 1397-1429.

Awang, A. H., Hussain, M. Y., & Malek, J. A. (2013). Knowledge transfer and the role of local absorptive capability at science and technology parks. *The Learning Organization*, 20 (4) (5), 291-307.

Baglieri, E. Bruno, M. Vasconcellos, E., & Grando, A. (2014). Innovation process in the automobile MNCs: implications for the role of the international subsidiaries. *Int. J. Automotive Technology and Management*, 14 (1), 82-98.

Beddi, H., & Mayrhofer, U. (2013) Headquarters-subsidiaries relationships of French multinationals in emerging markets. *The Multinational Business Review*, 21 (2), 174-194.

Bender, S., & Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the retention of expertise- the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2). 125-137.

Birkinshaw, J., Hood, N., & Jansson, S. (1998) Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19 (3), 221- 241.

Blomstrom, M.; Kokko, A. (1998). Multinational corporations and spillovers. *Journal of Economic Survey*, 12, 247-77.

Boh, W. F., Nguyen, T. T., & Xu, Y. (2013). Knowledge transfer across dissimilar cultures. *Journal of Knowledge Management*, 17 (1), 29-46.

Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; & Macedo, M. (Maio/Agosto 2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte, 5 (11), 121-136.

Cher-Hung, T., & Chen, L. (2014). Determinants of subsidiary's technological capability - examining the roles of subsidiary-local supplier linkage. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29 (5), 374-386.

Ciabuschi, F.; Dellestrand, H., & Martín, O. M. (November 2011). Internal embeddedness, headquarters involvement, and innovation importance in multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 48 (7), 1612-1639.

Ciabuschi, F., Forsgren, M., Martín, O. M. (2012). Headquarters involvement and efficiency of innovation development and transfer in multinationals: a matter of sheer ignorance? *International Business Review*. 21, 130-144.

Ciabuschi, F.; Forsgren, M.; & Martín, O. M. (2016). Value creation at the subsidiary level: testing the MNC headquarters parenting advantage logic. *Long Range Planning*, xxx, p. 1-15.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1, (35), 128-152.

Colakoglu, S., Yamao, S., & Lepak, D. P. (2014). knowledge creation capability in MNC subsidiary: Examining de roles of global and local knowledge inflows subsidiary knowledge stocks. *International Business Review*, 23(1), 91-101.

Costa, S., Borini, F. M., & Amatucci, M. (Jul/Ag. 2013). Inovação global de subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba , 17 (4), 459-478.

Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, 11, (1), 9-31.

Fang, Y., Wade, M., Delios, A., & Beamish P. W. (2013). An exploration of multinational enterprise knowledge resources and foreign subsidiary performance. *Journal of World Business*, 48 (1), 30-38.

Figueiredo, P. N. (2011). The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: Evidence from Brazil. *Journal of Management Studies*, 48 (2), 417-440.

- Forsgren, M., & Holm, U. (2010). MNC headquarters' role in subsidiaries' value-creating activities: a problem of rationality or radical uncertainty. *Scandinavian Journal of Management*, v. 26, p. 421-430.
- Gugler, P., & Vanoli, L. (2015). Technology-sourcing investment abroad as an enhancer of Chinese MNEs' innovative capabilities. *International Journal of Emerging Markets*, 10 (2), 243-271.
- Ho, Y. (2014). Multilateral knowledge transfer and multiple embeddedness. *The Multinational Business Review*, 22 (2), 155-175.
- Hobdaya, M., & Rushb, H. (2007). Upgrading the technological capabilities of foreign transnational subsidiaries in developing countries: the case of electronics in Thailand. *Research Policy*, 36. 1335-1356.
- Igarashi, W., Igarashi, D. C. C., & Borges, B. J. (2015). Revisão sistemática e sua potencial contribuição em negócios, gerenciamento e contabilidade. *Gestão & Regionalidade*, 31(91), 138-151.
- Johansen, T. (2007) Under what conditions do subsidiaries learn? *Baltic Journal of Management*, 2 (2), 181-195.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Studies*, 23(3), 504-515.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2011). Achieving subsidiary integration in international innovation by managerial "tools". *Management International Review*, 51, 213-239.
- Lucas, L. M. The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation. *The Learning Organization*, 13 (3), 257-275.
- Maehler, A. E., Curado, C. M. M., Pedrozo, E. A., & Pires, J. P. (2011). Knowledge transfer and innovation in Brazilian multinational companies. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6, (4), 3-14.
- Malik, K. (2004). Coordination of technological knowledge flows in firms. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 64-72.
- McBeath A., & Ball, P. (2012). Towards a framework for transferring technology knowledge between facilities. *Strategic Outsourcing: an International Journal*, 5 (3), 213-231.
- Minayo, M. C. S (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I, Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586-59.
- Miozzo M., & Yamin, M. (2012). Institutional and sectoral determinants of headquarters-subsidiary relationships: a study of UK service multinationals in China, Korea, Brazil and Argentina. *Long Range Planning*, 45(1), 16-40.
- Mudambi, R., Piscitello, L., & Rabbiosi, L. (2014). Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes, *Long Range Planning*, 47, (1,2), 49-63.
- Najafi-Tavani, Z. Zaefarian, G., Naudé, P., & Giroud, A. (2015). Reverse knowledge transfer and subsidiary power. *Industrial Marketing Management*, 48, 103-110.
- Pananond, P. (2013). Where do we go from here? Globalizing subsidiaries moving up the value chain. *Journal of International Management*, 19, 207-219.
- Park, B. (2012). What changes the rules of the game in wholly owned subsidiaries? Determinants of knowledge acquisition from parent firms. *International Business Review*, 21, 547-557.
- Phene, A.; Almeida, P. (2008). Innovation in multinational subsidiaries: the role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. *Journal of International Business Studies*, 39, p. 901-919.
- Piscitello, L., & Rabbiosi, L. (2006). How does knowledge transfer from foreign subsidiaries affect parent companies' innovative capacity? *DRUID Working Papers*, n.06-22.
- Qin, C., Ramburuth, P., & Wang, Y. (2008) Cultural distance and subsidiary roles in knowledge transfer in MNCs in China. *Chinese Management Studies*, 2 (4), 260-280.
- Rocha, T. V., Borini, F. M., SPERS, E. E. (2009). A autonomia de marketing das subsidiárias brasileiras para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. In: *ENANPAD*, 33, 2009, São Paulo. *Encontro*. São Paulo: Anpad, 2009. v. 1, p. 1 - 1.

- Schleimer, S. C., & Pedersen, T. (2013). The effects of MNC parent effort and social structure on subsidiary absorptive capacity. *Journal of International Business Studies*, 45, 303-320.
- Schreiber D., Vilela D. C. J., Vargas, L. M., & Maçada A. C. G. (2011). Knowledge Transfer in Product Development: an Analysis of Brazilian Subsidiaries of Multinational Corporations. *Brazilian Administration Review*, 8(3), 288-304.
- Scott, P. S., & Gibbons, P. T. (2009). How subsidiaries are battling to survive and grow. *Strategy and Leadership*, 37 (4), 43-47.
- Stal, E., & Campanário, M. A. (2011). Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: a aplicação do paradigma eclético de Dunning em países emergentes. *Revista Eletrônica de Administração*, 17 (2), 560-591.
- Strauss, A and J Corbin (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, London: Sage Publications.
- Sunaoshi, Y., Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2005). How technology transfer really occurs on the factory floor: a case of a major Japanese automotive die manufacturer in the United States. *Journal of World Business*, 40, 57-70.
- Tang, J., & Rowe, W. G. (2012). The liability of closeness: business relatedness and foreign subsidiary performance. *Journal of World Business*, 47. 288-296.
- Tsai, C., & Wen, C. (2009). The effects of relational embeddedness on entrepreneurship – Taiwanese subsidiaries in China. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour*, 15 (5), 453-472.
- Whittemore, R., & Knaf, K. (Dec. 2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, Oxford, 52 (5), 546-553.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organizational Science*, 6 (1), 76-92.