

Desenvolvimento de subsidiárias e geração de competências: uma revisão sistemática

Larissa Barbosa Taquetti (UFPR) larissataquetti@gmail.com
Marcelo Gechele Cleto (UFPR) mgcleto@ufpr.br
Simone Geitenes Colombo (UFPR) simonegeitenes@gmail.com
David Iubel de Oliveira Pereira (UFPR) iubel.david@gmail.com
Lucas Machado (UFPR) lucasmachado.ufpr@gmail.com

Resumo:

A evolução nos estudos sobre Gestão de Operações Internacionais revela que a importância estratégica das subsidiárias já não é mais representada apenas como uma implantação de diretrizes da matriz: elas se transformaram em um significativo motor para formulação de estratégias, reconhecimento de oportunidades no mercado regional e geração de competências. A capacidade que as subsidiárias apresentam em relação ao acesso ao conhecimento, ideias e oportunidades nas regiões específicas onde as mesmas se encontram se torna um fator relevante e fundamental para a criação de capacidades nas organizações. No entanto, menos atenção empírica tem sido dada a este assunto e ainda não se tem um entendimento pleno acerca de como as subsidiárias se transformam e influenciam as operações internacionais contribuindo para a criação de vantagem competitiva. Sendo assim, este artigo apresenta os resultados de uma revisão sistemática da literatura cujo objetivo principal foi identificar a produção científica sobre o desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais e propor temáticas para futuras investigações. Análises bibliométricas e de conteúdo foram realizadas a partir dos trabalhos selecionados nas plataformas Scopus e ScienceDirect. Os resultados apontam um recente e crescente interesse sobre o assunto nos últimos anos, no entanto, mais esforços de pesquisa são necessários para se alcançar maior maturidade sobre a temática. Este estudo contribui para o mapeamento deste campo específico de pesquisa e aponta os principais assuntos e tendências para a Gestão de Subsidiárias.

Palavras chave: Subsidiária, Competências, Operações internacionais, Revisão sistemática.

Development of subsidiaries and generation of competences: a systematic review

Abstract

Developments in studies on International Operations Management reveals that the strategic importance of the subsidiaries is no longer represented only as an implementation matrix of the guidelines: they have become a significant engine for formulating strategies, recognition of opportunities in the regional market and generation competences. The ability of the subsidiaries present in relation to access to knowledge, ideas, and opportunities in specific regions where they are becomes a relevant and important factor for capacity building in organizations. However, less empirical attention has been given to this subject and still not have a full understanding of how the subsidiaries are transform and influence international operations contributing to the creation of competitive advantage. Thus, this article presents the results of a systematic review of literature whose main objective was to identify the scientific literature on the development of competences in

multinational subsidiaries and propose topics for future research. Bibliometric analysis and content were taken from works selected in Scopus and ScienceDirect platform. The results point to a recent and growing interest in the subject in recent years, however, more research efforts are needed to achieve greater maturity on the subject. This study contributes to the mapping of this specific field of research and points out the main issues and trends for the Subsidiaries Management.

Key-words: Subsidiary, Competences, International Operations, Systematic review

1. Introdução

Os estudos referentes à Gestão de Operações Internacionais tornaram-se cada vez mais relevantes em decorrência da expansão das multinacionais e sua elevada representatividade na economia mundial. Este fenômeno tem desafiado as organizações a repensarem suas estratégias de operação, que se diferem conforme os objetivos da matriz e o ambiente em que a corporação está inserida.

Uma empresa multinacional pode ser classificada como uma combinação complexa de hierarquias e redes com uma variedade de competências que se encontram geograficamente dispersas (NARULA, 2014; NARULA e RUGMAN, 2014; BENITO et al., 2011). Fleury et al. (2012) acrescentam que este conjunto de competências organizacionais, desenvolvido de forma contínua por meio de um relacionamento dinâmico entre a matriz e a subsidiária, deve proporcionar vantagens competitivas quando comparado aos concorrentes internacionais. Teorias sobre a internacionalização de empresas revelam a exploração de vantagens competitivas além das fronteiras domésticas como uma das principais motivações à inserção no mercado global (HOLLSSENSEN, 2012; CARNEIRO e DIB, 2007).

Dentro deste contexto, a gestão de subsidiárias tem se apresentado como uma importante questão estratégica para as multinacionais (PALMIÉ et al., 2014 e HAUGLAND, 2010), convertendo-se em um campo distinto de pesquisa entre a Gestão Estratégica e Organizacional aliada às operações internacionais.

Borini et al. (2009) listam quatro correntes da literatura empírica sobre a gestão de subsidiárias. A primeira incide sobre a evolução dos papéis das subsidiárias ao longo do tempo. A segunda corrente trata da gestão interna da multinacional e sua interligação com a rede externa. A terceira corrente preocupa-se com os vários aspectos da relação matriz-subsidiária. Por fim, a quarta corrente da literatura refere-se à transformação das subsidiárias como centros de excelência. Para Andersson et al. (2014), a subsidiária torna-se um centro de excelência quando suas competências são utilizadas por toda corporação, isto é, os conhecimentos e recursos adquiridos em seu ambiente local transformam-se em vantagens específicas da empresa.

A capacidade que as subsidiárias apresentam em relação ao acesso ao conhecimento, ideias e oportunidades nas regiões específicas onde as mesmas se encontram se torna um fator relevante e fundamental para a geração de competências nas organizações. No entanto, menos atenção empírica tem sido dada a este assunto e ainda não se tem um entendimento pleno acerca de como as subsidiárias se transformam e influenciam as operações internacionais contribuindo para a criação de vantagem competitiva.

Para Narula e Rugman (2014) e Strutzenberger e Ambos (2014), este estudo abrange um cruzamento de várias disciplinas de tal modo que a construção da teoria ainda se encontra fragmentada. Portanto, a fim de proporcionar uma melhor compreensão deste fenômeno, esta pesquisa tem o objetivo de analisar a produção científica sobre o desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais e propor temáticas para futuras investigações. A

partir deste propósito, uma revisão sistemática da literatura foi conduzida para gerar informações consistentes acerca desta temática, uma vez que, de acordo com Tranfield et al. (2003), esta abordagem metodológica fornece insights coletivos para um campo específico de conhecimento que visa servir tanto a área acadêmica quanto a comunidade praticante.

Seguindo esta introdução, este artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta uma breve revisão acerca da temática estudada, a seção três descreve o projeto de pesquisa aplicado a revisão sistemática da literatura deste trabalho, a quarta seção inclui a discussão sobre os resultados encontrados, a quinta seção analisa os principais temas encontrados e, por fim, a última seção compreende as considerações finais e implicações para futuras pesquisas.

2. Referencial teórico

A evolução nos estudos sobre internacionalização de empresas revela que a importância estratégica das subsidiárias já não é mais representada apenas como uma implantação de diretrizes da matriz. Trabalhos como os de Bartlett e Ghoshal (2002), Ferdows (1997), Birkinshaw e Morrison (1995) e Dunning (1994) discutem a importância dessas unidades para as multinacionais destacando a necessidade de se elevar seu papel estratégico.

Ainda assim, não basta apenas definir a estratégia. É preciso aproveitar melhor seus benefícios. Racionalizar os recursos empresariais em um ambiente internacional torna a organização mais forte e preparada para superar os obstáculos, consolidando-se como um potente ativo estratégico. Dessa forma, as subsidiárias se transformam em um significativo motor para formulação de estratégias, reconhecimento de oportunidades no mercado regional e geração de competências.

Dado que a multinacional é uma rede complexa que se caracteriza pela inserção múltipla e cujas subsidiárias tem uma grande variedade de papéis estratégicos na criação de conhecimento (PALMIÉ et al., 2014), Ha e Giroud (2014) classificam essas atribuições em “subsidiárias de exploração de competências” e “subsidiárias de criação de competências”. De um lado, estão as subsidiárias que adaptam as capacidades originadas da matriz ao ambiente local. Do outro, há subsidiárias que exploram o acesso e habilidades da região em que está inserida a fim de melhorar a base de competências da corporação. À medida que este conhecimento é difundido para outras unidades, a subsidiária passa a ganhar maior influência dentro da rede multinacional (ANDERSSON et al., 2014).

Os estudos organizacionais contemplam a existência de cinco competências essenciais a serem geridas estrategicamente por uma empresa: produção, marketing, desenvolvimento de produto/serviço, finanças e recursos humanos. No entanto, quando se trata de multinacionais, a relação matriz-subsidiária deve ser considerada. Neste caso, as competências empresariais são agrupadas conforme a probabilidade de ser transmitida entre as unidades da rede. Deste modo, elas se distinguem em locais, não locais e específicas (BORINI et al, 2009; FLEURY et al, 2012).

Multinacionais têm competências locais quando o desenvolvimento das mesmas é de interesse estritamente local, seja para a matriz ou subsidiária. Esta constatação decorre da diversidade de interesses estratégicos entre as unidades, onde técnicas gerenciais e processos, por exemplo, podem ser dispensáveis em outras plantas. Por outro lado, as competências não locais são desenvolvidas e transferidas de uma unidade para outra. E as competências específicas são aquelas que poderiam ser úteis para toda a rede, porém sua transferência não é viável e não pode ser internalizada devido à especificidade dos recursos e capacidades da

subsidiária (BORINI e LACERDA, 2008).

Dentro do contexto internacional, a variedade de capacidades locais se torna propícia à geração de conhecimento e à identificação de novas oportunidades. Para Holm e Sharma (2006), o desenvolvimento de competências em diferentes ambientes de negócios no exterior pode ser difícil, pois os esforços são limitados pela rigidez das competências organizacionais existentes e o histórico da interação entre a empresa e sua cadeia de valor. Entretanto, Hoenen et al. (2014) declaram que a heterogeneidade das regiões anfitriãs é um importante elemento do processo de exploração e favorecem o desenvolvimento de novos produtos, processos e sistemas, uma vez que mercados muito semelhantes irão produzir conhecimento homogêneo, soluções produto-mercado similares e reações estratégicas convergentes com os distribuidores.

O sucesso no processo de internacionalização depende da capacidade da empresa em realizar estratégias no mercado estrangeiro. São essas decisões estratégicas que irão moldar as atividades subsequentes da empresa e suas oportunidades de crescimento além das fronteiras domésticas. Desta maneira, o desenvolvimento de competências pelas subsidiárias pode contribuir com o direcionamento dos investimentos estratégicos, bem como a alocação de recursos de modo diferenciado para que competências dispersas sejam mais bem exploradas.

3. Metodologia

Esta seção tem o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da revisão sistemática da literatura (RSL). Analisar a produção científica deste campo de estudo, a evolução das pesquisas, principais estudiosos e trabalhos acadêmicos de maior relevância permitem a compreensão da teoria existente, a identificação de tendências e lacunas que ainda não foram solucionadas. As etapas do desenvolvimento da RSL foram adaptadas do método proposto por Tranfield et al. (2003) e estão demonstradas na tabela 1:

Fases	Etapas
Planejamento	1. Definir questão de pesquisa; 2. Desenvolver um protocolo de pesquisa.
Execução	3. Selecionar trabalhos; 4. Coletar dados; 5. Classificar dados; 6. Analisar dados
Conclusão	7. Elaborar relatório final

Fonte: Adaptado de TRANFIELD et al. (2003)

Tabela 1 – Fases e etapas da RSL

A tabela 2 apresenta o protocolo que foi utilizado nesta pesquisa. Ele comporta informações acerca dos critérios aplicados para a definição da amostra dos trabalhos pertinentes ao tema.

Termos de busca	“subsidiary” e “competences”
Operador booleano	AND
Período de busca	Até junho/2016

Crítérios de exclusão	Trabalhos indisponíveis na íntegra; Trabalhos não alinhados ao tema (não contemplam a criação de competências a partir das subsidiárias)
Banco de dados	Scopus e ScienceDirect
Tipo de publicação	Artigos de periódicos e congressos
Mecanismo de busca	Título, resumo e palavras-chaves

Fonte: Os autores

Tabela 2 – Protocolo de pesquisa da RSL

Para a definição da amostra com os trabalhos publicados acerca problema de pesquisa, elegeram-se as bases de dados, definiram-se termos de busca, o tipo de pesquisa, determinou-se o período de publicação e critérios de exclusão.

As bases de dados escolhidas foram a Scopus e ScienceDirect. A primeira foi selecionada por ser a maior base de resumos e referências mundiais, além de oferecer um agrupamento de informações úteis para a análise bibliométrica. A segunda abrange 25% da produção científica global e oferece em sua plataforma o texto completo de diversos periódicos. Ambas apresentam uma visão abrangente sobre a literatura em International Business. Quanto ao tipo de publicação, optou-se por abordar apenas artigos científicos e de conferências, uma vez que ambos antecedem livros conceituados, possuem rigor científico para divulgação e introduzem ideias em seu campo de estudo. O período de publicação se estendeu até os seis primeiros meses do ano 2016.

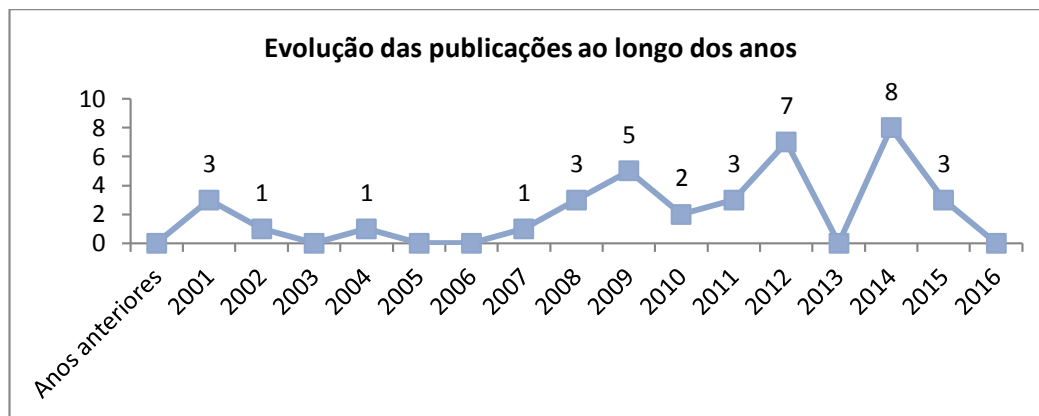
A definição do termo de busca foi baseada no tema proposto. As palavras-chaves “subsidiary” e “competences” foram combinadas por meio do operador booleano “and”. “Subsidiary” se refere ao objeto de estudo dentro da área de International Business, enquanto “competences” busca analisar sua contribuição dentro da cadeia de valor da organização multinacional. Esta pesquisa compôs uma amostra inicial de 165 trabalhos. Por meio de uma análise baseada no contexto do estudo, os artigos repetidos e que não estavam diretamente ligados à geração de competências pelas subsidiárias não foram considerados. Desta forma, a amostra final contou com 37 publicações.

A análise bibliométrica dos artigos selecionados se deu por meio do tratamento estatístico descritivo e pela rede de palavras-chaves. Para organização e ilustração do primeiro, utilizou-se o software Microsoft Excel®. O índice-h dos autores foi estabelecido pela base de dados Scopus. O número de citações de cada trabalho foi levantado pelo Google Scholar®. O fator de impacto, SJR e o quartil dos periódicos foram calculados pelo Journal Citation Reports (JCR), enquanto o índice-h dos mesmos foi coletado do Scimago Journal & Country Rank. A verificação da rede de palavras-chaves e a ilustração do diagrama de relacionamento foram realizadas pelo programa UCINET® e NetDraw®. O software NVivo® foi utilizado para auxiliar na codificação do material empírico. A seção seguinte apresenta e discute os resultados desta análise.

4. Apresentação e análise dos resultados

O primeiro resultado da análise bibliométrica apresenta a evolução dos trabalhos publicados ao longo dos anos a fim de observar o desenvolvimento desta área de estudo. Conforme figura 1, é possível identificar que este campo de pesquisa é relativamente novo, uma vez que os

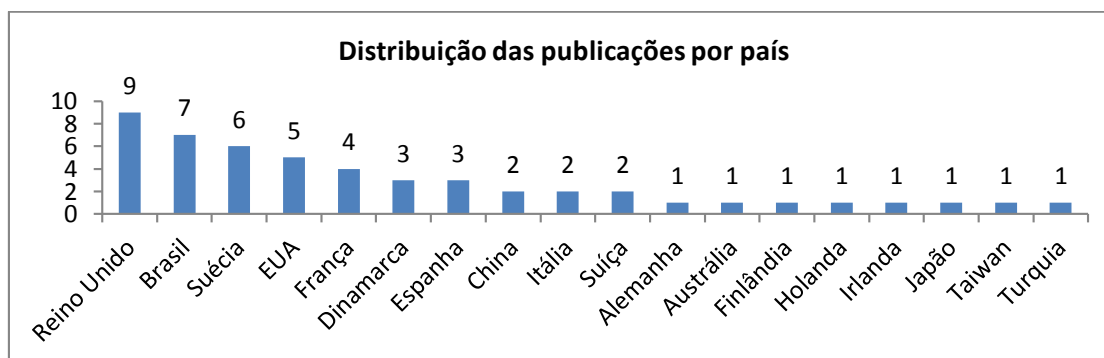
primeiros artigos relacionados ao tema são datados do ano de 2001. Furu (2001) investiga o que impulsiona o desenvolvimento de competências em diferentes subsidiárias, Rugman e Verbeke (2001) discutem a criação de competências a partir das vantagens específicas da multinacional no exterior e Andersson et al. (2001) exploram a inserção das subsidiárias nos negócios corporativos. Nos anos seguintes, são encontradas uma ou nenhuma publicação acerca do assunto, até que no ano de 2008 o volume de trabalhos se estende e passa a apresentar um comportamento cíclico com auge nos anos de 2014 e 2012, intercalados por espaços com pouca ou nenhuma publicação.



Fonte: Os autores

Figura 1 – Evolução das publicações ao longo dos anos

A segunda análise descritiva buscou avaliar a dispersão dos trabalhos quanto ao país de origem. Reino Unido, Brasil e Suécia lideram o ranking com 9, 7 e 6 publicações, respectivamente. A figura 2 apresenta todos os países de origem dos artigos da amostra. Verifica-se que apenas 16% da amostra correspondem às economias em desenvolvimento.



Fonte: Os autores

Figura 2 – Distribuição das publicações por país

Embora a maior parte das publicações tenha sido originada em países desenvolvidos, os estudos sobre a geração de competências em subsidiárias emergentes compreendem a metade dos estudos empíricos. A pesquisa também apontou que esta é a abordagem metodológica preferida dos autores. Das 37 publicações, 34 equivalem a trabalhos empíricos. Quanto aos procedimentos metodológicos, há um favoritismo pelo levantamento do tipo survey. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), este método analisa quantitativamente uma amostra significativa de todo um universo para formular possíveis soluções, desta forma, ele se torna

adequado para o estudo de multinacionais, pois envolve o alcance global de suas subsidiárias dispersas pelo mundo. A estratificação por metodologia de pesquisa revelou a presença de 26 pesquisas do tipo survey e 8 pesquisas do tipo estudo de caso (único e múltiplos). Os três trabalhos teóricos, apresentados por Mudambi et al (2009), Rugman e Verbeke (2001) e Bago e Cheng (2007) fornecem explicações e propõem conceitos e tipologias sobre relacionamento e desenvolvimento das subsidiárias.

A investigação sobre os autores que mais publicam no presente campo de estudo revela a ausência de pesquisadores com histórico de pesquisa notável. Verifica-se que a dispersão entre os autores com maior número de trabalhos na amostra é significativa. A tabela 3 apresenta os estudiosos que comportam acima de dois trabalhos e suas respectivas instituições. A USP, universidade brasileira, e a Uppsala University, universidade sueca, se sobressaem como principais núcleos de pesquisa aos quais os autores com maior número de trabalhos são membros.

Nº de publicações	Autor	Instituição	País	Índice-h
4	F. M. Borini	ESPM-SP	Brasil	5
4	M. T. L. Fleury	USP	Brasil	10
3	U. Andersson	Uppsala University	Suécia	7
3	U. Holm	Uppsala University	Suécia	13
2	A. Fleury	USP	Brasil	10
2	A. Giroud	UNCTAD/University of Manchester	Suíça	12
2	F. Ciabuschi	Uppsala University	Suécia	7
2	H. Dellestrand	Uppsala University	Suécia	7
2	L. A. B. da Silveira	USP	Brasil	.
2	L. Cao	NEOMA Business School	França	4
2	M. Dupuis	ESCP Europe	França	3
2	M. Forsgren	Uppsala University	Suécia	14
2	P. Kappen	Uppsala University	Suécia	6
2	R. Mudambi	Temple University	EUA	28
2	T. Pedersen	Universita Bocconi	Itália	26
2	Y. J. Há	University of York	Reino Unido	2

Fonte: Os autores

Tabela 3 – Principais autores

Os brasileiros Borini e Fleury se destacam nesta lista com quatro artigos cuja autoria é compartilhada entre si e outros pesquisadores brasileiros (BORINI e FLEURY, 2011; BORINI et al 2009; FLORIANI et al, 2009; FLEURY et al., 2012). Esses autores abordam a geração de competências em multinacionais emergentes e o desenvolvimento de subsidiárias estrangeiras de empresas brasileiras.

Em relação às características de autoria das publicações da amostra, percebe-se que a maior parte dos artigos é formada por mais de um autor. Os artigos de autoria individual correspondem a apenas 14% da amostra, os artigos de autoria compartilhada por 2 autores representam 27% e os com 3 autores compõem 50% do total de artigos. Este evento indica a existência de grupos de pesquisa sobre do tema. A colaboração entre os pesquisadores é benéfica para a produção científica, especialmente em áreas multidisciplinares como a gestão de subsidiárias.

Os 12 artigos que alcançaram o maior número de citações estão expostos na tabela 4. Observa-se que o trabalho de Andersson et al (2002) sobre o uso de redes externas para o desenvolvimento de competências em multinacionais, lideram a lista com 1090 citações. Rugman e Verbeke (2001) aparecem em segundo lugar com 924 citações.

Nº de citações	Autores	Ano
1090	ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. ¹	2002
924	RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A.	2001
331	HANSEN, M. T.; LOVAS, B.	2004
315	BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J.	2008
274	ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. ²	2001
204	YANG, Q.; MUDAMBI, R.; MEYER, K. E.	2008
105	ASMUSSEN, C. G.; PEDERSEN, T.; DHANARAJ, C.	2009
32	TIPPMANN, E.; SCOTT, P. S.; MANGEMATIN, V.	2012
32	FURU, P.	2001
30	MUDAMBI, R.; PISCITELLO, L.; RABBIOI, L.	2014
27	DROGENDIJK, R.; HOLM, U.	2012
25	BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.	2011

Fonte: Os autores

Tabela 4 – Trabalhos mais citados

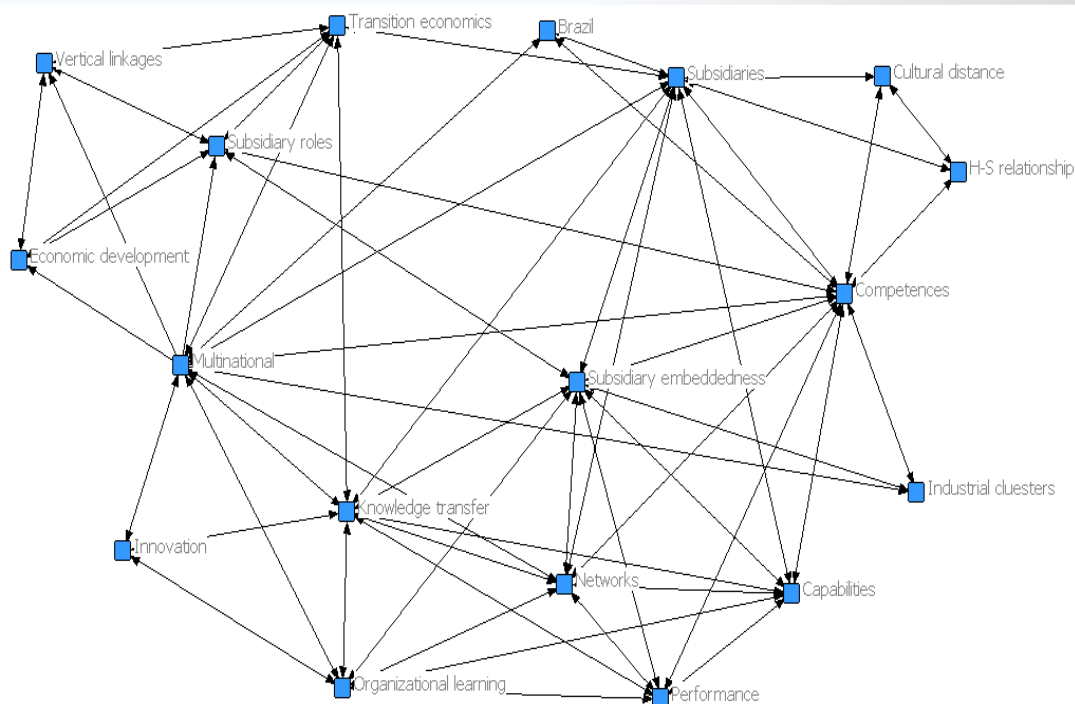
Os veículos com número de publicações acima de 2 estão listados na tabela 5. Também apresenta-se o fator de impacto (JCR), SJR, índice-h e quartil de cada plataforma. Estes recursos avaliam e comparam as publicações, identificando as que possuem maior relevância para a comunidade científica. Os periódicos International Business Review e Long Range Planning são os que apresentaram mais publicações na amostra, sendo quatro artigos em cada. Este segundo comporta uma edição em 2014 apenas com trabalhos pertinentes a este tema.

Nº de publicações	Periódico	JCR	SJR	Quartil	Índice-h
4	International Business Review	1669	1100	Q2	63
4	Long Range Planning	2936	1958	Q1	69
3	Strategic Management Journal	3380	6278	Q1	199
2	Asian Business and Management	0.850	0.410	Q3	10
2	International Journal of Technology Management	0.867	0.428	Q3	42
2	Journal of International Business Studies	3620	4208	Q1	130
2	Research Policy	3470	3535	Q1	160

Fonte: Os autores

Tabela 5 – Principais periódicos

A análise de relacionamento entre as palavras-chaves dos artigos da amostra está apresentada na figura 3. Estabeleceu-se um critério de corte com o propósito de limitar a quantidade de dados e tornar mais nítida a rede de palavras-chaves. Dessa forma, utilizaram-se os 12 trabalhos com maior número de citações.



Fonte: Os autores

Figura 3 – Rede de palavras-chaves

Por meio desta análise, identifica-se de forma mais clara o inter-relacionamento dos principais termos tratados pelas publicações da amostra. As palavras-chaves mais citadas, “subsidiaries”, “subsidiary roles”, “subsidiary embeddedness”, “multinational” e “competences”, remetem ao campo de estudo e seus papéis dentro de uma rede multinacional. “Knowledge transfer”, “organizational learning” e “networks” induzem a associação da criação e da transferência de conhecimento dentro da cadeia de valor da organização. Destacam-se também palavras-chaves com referência às economias em desenvolvimento, tais como “transition economics”, “economic development” e “Brazil”, o que aponta o interesse dos pesquisadores por estes ambientes.

5. Temas principais

Dentro da área de Gestão de Operações Internacionais, a gestão de subsidiárias de multinacionais tem se expandido gradualmente como um campo eminente de pesquisa. A evolução destes estudos demonstra o crescente valor das subsidiárias para a matriz e toda corporação. Ao ampliar suas atividades, mercados, capacidades e responsabilidades, elas passaram a ser reconhecidas como fontes de competências que devem ser difundidas pelas unidades. Para este conjunto de autores selecionados na amostra, as organizações se tornam competitivas mundialmente quando elas se beneficiam da transferência de competências que acontece da matriz para as subsidiárias e vice-versa.

Segundo Borini e Fleury (2011) e Fleury et al (2012), o desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais emergentes são essenciais para superar o atraso em relação às multinacionais tradicionais (oriundas do Japão, EUA e Europa) e, portanto, devem acontecer de forma mais rápida e ativa.

Os estudos organizacionais contemplam a existência de cinco competências essenciais a serem geridas estrategicamente por uma empresa: produção, marketing, desenvolvimento de

produto/serviço, finanças e recursos humanos. No entanto, quando se trata de multinacionais, a relação matriz-subsidiária deve ser considerada (BORINI et al, 2009).

Para Fleury et al. (2012) o desenvolvimento de competências dentro do relacionamento matriz-subsidiária pode ser delineado em 6 dimensões. Em três delas a matriz tem o domínio sobre as decisões, são elas: autonomia, integração e orientação empreendedora. Duas dimensões estão ligadas ao ambiente externo e eventualidades locais: contexto competitivo e redes locais. Por fim, a última dimensão diz respeito à iniciativa da subsidiária, isto é, a realização de atividades inovadoras sob responsabilidade da própria subsidiária. Quanto maior for a ligação com a matriz e o ambiente externo, maiores são as oportunidades de criação de iniciativas.

A pesquisa de Andersson et al (2014) revela que multinacionais constroem competências e vantagens competitivas por meio da integração internacional dos ambientes regionais. A localização e redes locais da subsidiária propiciam a criação de competências e a multinacional se transforma em uma “comunidade social”. Mecanismos de socialização devem ser utilizados para facilitar a transferência e promover a geração de conhecimento.

Agrupar as vantagens específicas da empresa às vantagens específicas do seu país de localização é um exercício que requer habilidades gerenciais. Quanto mais estreitos forem os laços entre o país doméstico e o país anfitrião, informações e conhecimentos serão mais fáceis de comunicar e compartilhar (ANDERSSON et al., 2014; DROGENDIJK e HOLM, 2012; NAIR et al., 2015).

O trabalhos de Palmié et al (2014) e Mudambi et al. (2014) destacam que o modo de entrada em um país estrangeiro exerce influência direta para a transferência de conhecimento reversa. Instalações greenfields, embora sejam mais incorporadas dentro da rede da multinacional por ter uma representação de gestores mais socializados com a matriz, estão menos inseridos no contexto local. Em contrapartida, subsidiárias adquiridas têm uma história pré-existente com os negócios locais que pode ter sido a razão para a sua aquisição, consequentemente, por ser de fora da rede interna, elas podem ter problemas de isolamento e maior dificuldade em se relacionar com a matriz.

Ha e Giroud (2014) e Achcaoucaou et al. (2014) acrescentam que a entrada e capacidade de absorção do conhecimento local estimula a inovação entre os fornecedores locais e as “subsidiárias de criação de competências” oferece aos mesmos a oportunidade de desenvolver competências em conjunto com a multinacional.

Este conjunto de autores acredita que a transformação dos papéis estratégicos das subsidiárias permite que cada vez mais elas construam sua influência para a matriz. O desenvolvimento de competências organizacionais proporciona a geração de vantagens competitivas. Quando a subsidiária gerencia estrategicamente essas competências, ela favorece seu reconhecimento diante da empresa-mãe.

Diante dos estudos sobre a combinação do conhecimento da multinacional com o conhecimento local para criar competências, uma possível tendência para pesquisas futuras se direciona para o desenvolvimento de subsidiárias de multinacionais emergentes e de subsidiárias localizadas em países emergentes, uma vez que a literatura aborda excessivamente economias desenvolvidas. Por fim, outra tendência nos estudos sobre desenvolvimento de competências é a utilização de outras metodologias de pesquisa como o estudo de caso. Embora sejam menos abrangentes que os levantamentos, eles oferecem uma perspectiva longitudinal sobre este processo.

6. Considerações finais

A produção científica que abrange a temática da pesquisa foi identificada e está apresentada nas seções 4 e 5. As análises descritivas das publicações foram realizadas a fim de elaborar um panorama geral das mesmas.

O diagnóstico revela um número reduzido de trabalhos sobre o desenvolvimento das subsidiárias e sua capacidade de gerar competências. Dentre os autores que mais publicam sobre o assunto, constata-se pesquisadores com histórico de pesquisa mínimo, além de apresentar uma grande dispersão entre os mesmos. Esta circunstância pode estar atrelada a uma possível falta de maturidade do tema. Apesar das publicações terem apresentado uma evolução cíclica nos últimos 10 anos, verifica-se que é um assunto cada vez mais discutido na literatura e que ainda precisa de mais esforços de pesquisa.

A predominância das investigações por meio de levantamentos do tipo survey requer o uso de novas metodologias que possam explorar e analisar melhor a evolução das subsidiárias e seu processo de geração de competências. Este fato é argumentado pelos pesquisadores que utilizaram esta abordagem e que, majoritariamente, ressaltam a necessidade de estudos mais específicos.

É importante considerar que a pesquisa e definição da amostra se limitam aos trabalhos publicados pelas bases Scopus e ScienceDirect. Embora ambas contenham em suas plataformas diversos periódicos, muitas obras referentes ao tema estudado não se encontram indexadas em seus bando de dados. Dessa forma, identifica-se a oportunidade de uma pesquisa que contemple outros trabalhos relevantes na área. Outra limitação é o tipo de publicação utilizada na pesquisa. Considerou-se apenas o conhecimento que foi transformado em artigos científicos, não adicionado a esta lista livros, dissertações e teses.

Referências

- ACHCAOUCAOU, F.; MIRAVITLLES, P.; LEÓN-DARDER, F. *Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness*. International Business Review. Vol. 23, p. 76-90, 2014.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U.¹ *The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation*. Strategic Management Journal. Vol. 23, p. 979-996, 2002.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U.² *Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs - A Multi-level Analysis*. Organization Studies. Vol. 22, n. 6, p. 1013-1034, 2001.
- ANDERSSON, U.; DELLESTRAND, H.; PEDERSEN, T. *The Contribution of Local Environments to Competence Creation in Multinational Enterprises*. Long Range Planning. Vol. 47, p. 87-99, 2014.
- BAGNO, R. B.; CHENG, L. C. *In search of the elements of an Intra-organizational Innovation System for Brazilian automotive subsidiaries*. Complex Systems Concurrent Engineering. p. 693-700, 2007.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press, 2002.
- BENITO, G. R. G.; LUNNAN, R.; TOMASSEN, S. *Distant Encounters of the Third Kind: Multinational Companies Locating Divisional Headquarters Abroad*. Journal of Management Studies. Vol. 48, p. 373-394, 2011.
- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. *Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations*. Journal of International Business Studies. Vol. 26, ed. 4, p. 729-753, 1995.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. *Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals*. European Business Review. Vol. 23, n. 1, p. 106-119, 2011.
- BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Corporate Competences in Subsidiaries of Brazilian Multinationals*. Latin American Business Review. Vol. 10, p. 161-185, 2009.

BORINI, F. M.; LACERDA, M. F. de A. A "caixa preta" da subsidiária: uma análise das áreas estratégicas com base nas competências organizacionais. *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*. Vol. 4, n. 4, p. 78-113, 2008.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. Vol. 2, n. 1, p. 1-25, jan/jun, 2007.

DROGENDIJK, R.; HOLM, U. Cultural distance or cultural positions? Analysing the effect of culture on the HQ-subsidiary relationship. *International Business Review*. Vol. 21, p. 383-396, 2012.

DUNNING, J. H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*. Vol. 3, n. 1, p. 23-51, 1994.

FERDOWS, K. Making the Most of Foreign Factories. *Harvard Business Review*, mar/apr 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? *Int. J. Production Economics*. Vol. 140, p. 439-449, 2012.

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. The internationalization process as generator element of dynamic capacities: The case of WEG in Argentina and China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Vol. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

FURU, P. Drivers of competence development in different types of multinational R&D subsidiaries. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 17, p. 133-149, 2001.

HAUGLAND, S. A. The integration-responsiveness framework and subsidiary management: A commentary. *Journal of Business Research*. Vol. 63, p. 94-96, 2010.

HA, Y. J.; GIROUD, A. Competence-creating subsidiaries and FDI technology spillovers. *International Business Review*, 2014.

HOENEN, A. K.; NELL, P. C.; AMBOS, B. MNE Entrepreneurial Capabilities at Intermediate Levels: The Roles of External Embeddedness and Heterogeneous Environments. *Long Range Planning*. Vol. 47, p. 76-86, 2014.

HOLLESEN, S. *Essentials of Global Marketing*. FT Press: Denmark, 2012

HOLM, U.; SHARMA, D. D. Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation. *Journal of International Management*. Vol. 12, p. 47-66, 2006.

MUDAMBI, S. M.; OLIVA, T. A.; THOMAS, E. F. Industrial marketing firms and knowledge transfer: Toward a basic typology of community structures. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38, p. 181-190, 2009.

MUDAMBI, R.; PISCITELLO, L.; RABBIOI, L. Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes. *Long Range Planning*. Vol. 47, p. 49-63, 2014.

NARULA, R. Exploring the Paradox of Competence-creating Subsidiaries: Balancing Bandwidth and Dispersion in MNEs. *Long Range Planning*. Vol. 47, p. 4-15, 2014.

NARULA, R.; RUGMAN, A. Introduction to the Special Issue on Competence-Creating Subsidiaries. *Long Range Planning*. Vol. 47, p. 1-3, 2014.

NAIR, S. R.; DEMIRBAG, M.; MELLAHI, K. Reverse Knowledge Transfer from Overseas Acquisitions: A Survey of Indian MNEs. *Management International Review*. Vol. 55, p. 277-301, 2015.

PALMIÉ, M.; KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. Pull the Right Levers: Creating Internationally "Useful" Subsidiary Competence by Organizational Architecture. *Long Range Planning*. Vol. 47, p. 32-48, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, p. 237-250, 2001.

STRUTZENBERGER, A.; AMBOS, T. C. Unravelling the Subsidiary Initiative Process: A Multilevel Approach. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 16, p. 314-339, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British J. of Management*. Vol. 14, p. 207-222, 2003.