

Área Temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

Os Centros de Excelência em Subsidiárias Estrangeiras e a Transferência de Estratégias de Responsabilidade Social Corporativa na Multinacional.

AUTORES

FELIPE MENDES BORINI

ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing
fborini@espm.br

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JÚNIOR

FGV
mmiranda@puc.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo verificar quais são os fatores condicionantes para que uma subsidiária estrangeira desenvolva estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC) que possam ser transferidas para outras subsidiárias e mesmo para a matriz. O artigo parte do pressuposto que o papel de centro de excelência da subsidiária exerce pressão para estratégias mais articuladas de RSC no local de atuação. Conseqüentemente, quando desenvolvidas estratégias de RSC, elas são transferidas mundialmente para outras subsidiárias em razão do mandato e importância estratégica exercida pela subsidiária. Para testar o modelo, o artigo tem como base um *survey* realizado com 172 subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras no Brasil. O teste estatístico realizado neste artigo é a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. O artigo confirma o pressuposto que a importância estratégica da subsidiária e o mandato da subsidiária em determinadas funções organizacionais (P&D, marketing e produção) exerce pressão para estratégias mais articuladas de RSC no local de atuação e essas estratégias então são transferidas para outras subsidiárias. As implicações desse resultado é a ampliação do debate acerca do papel estratégico da RSC nas subsidiárias estrangeiras, em especial em relação às subsidiárias em mercados emergentes, nesse caso específico no mercado brasileiro.

Abstract

This article aims to determine the factors for a foreign subsidiary develops corporate social responsibility (CSR) strategies that can be transferred to other subsidiaries, and even for headquarter. The article assumes that the subsidiary center of excellence's role carries more pressure for strategies of CSR on the host country. Consequently, when these units developed CSR strategies, they are transferred to other subsidiaries worldwide because of the mandate and strategic importance of the subsidiary. To test the model, the article is based on a survey conducted with 172 subsidiaries of foreign multinationals in Brazil. The statistical test carried out in this paper is the technique of Structural Equation Modeling (SEM). The article confirms the assumption that the strategic importance of the subsidiary and the subsidiary's

mandate in certain organizational functions (R & D, marketing and production) is pushing for more coordinated strategies of CSR on the host country and these strategies are then transferred to other subsidiaries. The implications of this result are the debate about the strategic role of the CSR in the foreign subsidiaries, particularly in relation to emerging markets subsidiaries, in this specific case for Brazil.

Palavras chave: responsabilidade social; subsidiárias estrangeiras; centros de excelência

1. Introdução

Nos últimos trinta anos a literatura a respeito da gestão das subsidiárias de empresas multinacionais cresceu consideravelmente (PATERSON; BROCK, 2002). Em seus primórdios a temática era estudada por meio de uma visão estática acerca da estratégia e estrutura da matriz e subsidiárias (STOPFORD; WELLS, 1972). Num segundo momento, evoluiu para uma perspectiva mais complexa da arquitetura organizacional com a atribuição de diferentes estratégias organizacionais para as subsidiárias estrangeiras (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; GHOSHAL; NOHRIA, 1989). Tratava-se de uma perspectiva estratégica com decisões centralizadas matriz, que tinha por função atribuir diferente importância estratégica para suas subsidiárias conforme diferentes parâmetros. Por exemplo, o papel estratégico das subsidiárias poderia variar de acordo com as capacidades organizacionais da unidade estrangeira e complexidade do local (GHOSHAL; BARTLETT, 1990); conforme o grau de autonomia (ROTH; MORRISON, 1992) e integração (JARILLO; MARTINEZ, 1990) das subsidiárias; ou ainda, de acordo com a criação e dependência de conhecimento da subsidiária (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991), entre outros atributos.

Em meados da década de noventa, os estudos acerca das estratégias das subsidiárias passam por uma reviravolta. A decisão centralizada da matriz de atribuir os papéis estratégicos das subsidiárias é colocada à prova (BIRKINSHAW; MORRISON, 1996; BIRKINSHAW, 1996). Emergia a idéia da descentralização das decisões estratégicas corporativas em prol da existência de uma decisão fortemente influenciada pelas estratégias determinadas pelas próprias subsidiárias (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1997; BIRKINSHAW, et al., 1998). Os papéis das subsidiárias deixaram de ser analisados como estáticos, em favor de uma perspectiva evolutiva de ganho ou perda de importância estratégica, de acordo com três fatores: as estratégias assumidas pela própria subsidiária, os fatores do contexto competitivo (determinismo ambiental) e as decisões da matriz em relação às subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; BIRKINSHAW, 2001; FROST, et al., 2002).

Dentro dessa perspectiva, a atual década é marcada por vários estudos que tem como objetivo entender quais fatores da subsidiária, da matriz e do ambiente influenciam as diferentes estratégias das subsidiárias. Estudos no Brasil focando o papel das subsidiárias estrangeiras no país (OLIVEIRA JR, et al., 2009a) servem como representantes das discussões acerca da estratégia das subsidiárias. Os artigos mostram a importância do contexto competitivo e das redes de negócios para as estratégias das subsidiárias (BORINI, et al., 2005a; BORINI, et al., 2005b; CONSONI; QUADROS, 2005; BOEHE; ZAWISLAK, 2007; AMATUCCI; BERNARDES, 2009), a relevância dos mecanismos internos de controle e coordenação da matriz (BORINI, et al., 2007; BOEHE, 2008; REZENDE; VERSIANI, 2010), assim como as capacidades desenvolvidas pelas estratégias próprias das subsidiárias com o objetivo de ganhar maior relevância estratégica na corporação multinacional (BOEHE 2007a; BOEHE 2007b; AMATUCCI; BERNARDES, 2007; OLIVEIRA JR et al., 2009b; BORINI, et al., 2009a; BORINI, et al., 2009b). As variáveis estudadas são acerca da autonomia, capacidade de inovação e transferência de conhecimento, integração, orientação empreendedora, competição interna e a influencia das instituições e fatores do ambiente

externo. Em suma, os estudos verificam como esses fatores favorecem a importância estratégica das subsidiárias, que significa a responsabilidade da subsidiária comandar regionalmente ou globalmente alguma função da corporação multinacional (FROST, et al., 2002), como, por exemplo, assumir o mandato para a fabricação de determinados componentes (CONSONI; QUADROS, 2006; AMATUCCI; BERNARDES, 2009) ou para o desenvolvimento de certos produtos e processos (OLIVEIRA JR, et al., 2009a), dentre várias outras situações.

O pressuposto lógico é o seguinte: uma vez que a subsidiária adquire importância estratégica, ela passa a comandar uma função regional ou global, portanto a unidade não somente recebe conhecimento e capacidades da matriz e de outras unidades corporativas, mas, também, passa a ser responsável pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais que devem ser implantadas não só no país da subsidiária, mas em outros lugares do mundo que estão sob o mandato da subsidiária. Em outras palavras, a subsidiária passa a ser responsável por desenvolver e transferir o conhecimento para todas outras subsidiárias sobre a qual tem mandato, podendo muitas vezes englobar alguma função da própria matriz.

Contudo, apesar da proliferação desses estudos no mundo e no Brasil, são raros os estudos que se aprofundam na temática da responsabilidade social corporativa (RSC) nas multinacionais (LEVIS, 2006; BARIN-CRUZ, et al., 2006; BARIN-CRUZ, et al., 2007; BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ, et al., 2010) e, ao menos, pelo que foi possível diagnosticar, os artigos não tem como objetivo central verificar se existe alguma relação entre o papel estratégico da subsidiária com suas atividades de RSC. Os artigos ainda que avaliem fatores condicionantes para a RSC nas subsidiárias (BARIN-CRUZ; PEDROZO, 2009; HUSTED; ALLEN, 2009; BARIN-CRUZ, et al., 2010) não questionam o que seria essencial para uma subsidiária estrangeira desenvolver estratégias de RSC que tenham alcance global, ou seja, que são desenvolvidas nas subsidiárias e transferidas para outras subsidiárias e mesmo para a matriz.

Diagnosticado essa lacuna na literatura, o presente artigo tem como objetivo verificar quais são os fatores condicionantes para que uma subsidiária estrangeira desenvolva estratégias de RSC que possam ser transferidas para outras subsidiárias e mesmo para a matriz. O artigo parte do pressuposto que a importância estratégica da subsidiária e o mandato da subsidiária em determinadas funções organizacionais, como por exemplo, pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing e produção, exerce pressão para estratégias mais articuladas de RSC no local de atuação. Conseqüentemente, quando desenvolvidas estratégias de RSC, elas são transferidas mundialmente para outras subsidiárias em razão do mandato e importância estratégica já exercida pela subsidiária. Para testar o modelo, o artigo tem como base um *survey* realizado com 172 subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras no Brasil.

A contribuição esperada do artigo para os estudos acerca da gestão de subsidiárias é o entendimento de como a questão da RSC é enxergada pelas multinacionais. A RSC é tratada como uma questão estratégica, ou seja, que acompanha o desenvolvimento de produtos e processos de diferentes áreas ao redor do mundo; ou se simplesmente é uma questão de promoção e adequação as leis e regras locais. O primeiro argumento será confirmado, caso

seja verificado a relação entre a importância estratégica e o mandato com a RSC e, conseqüentemente, a transferência das práticas de RSC para outras unidades estrangeiras sob o mandato da subsidiária. Na literatura acadêmica a confirmação do resultado ou não pode suscitar diferentes discussões acerca do papel estratégico da RSC até então pouco discutido. Em relação às subsidiárias em mercados emergentes o resultado levanta a discussão da legitimidade no mercado e da transformação estratégica das estratégias de empresas multinacionais. No plano gerencial, os resultados implicam nas decisões dos gestores de subsidiárias estrangeiras em prol da consolidação e visibilidade corporativa de suas estratégias de RSC.

2. Referencial Teórico

Nessa seção, o artigo inicia apresentando os aspectos relacionados à constituição da importância estratégica da subsidiária em prol da conquista do mandato mundial de determinadas funções organizacionais, ou seja, a constituição do papel denominado de centro de excelência. Na segunda parte, a questão desse papel de centro de excelência é debatida em relação às estratégias de RSC de âmbito local e mundial. Fruto desse debate emerge as hipóteses e o modelo conceitual do desenvolvimento de estratégias de RSC de âmbito global nas subsidiárias estrangeiras.

2.1 A Estratégia das Subsidiárias Estrangeiras: Em Busca dos Centros de Excelência

Como mencionado na introdução, os estudos acerca da importância estratégica das subsidiárias investigam quais fatores permitem uma maior ou menor relevância estratégica da unidade perante as outras filiais na empresa multinacional. Oliveira Jr, et al., (2009) apresentam um resumo da diversidade de estudos que apresentam os papéis e fatores que influenciam as estratégias das subsidiárias estrangeiras. Inclusive propõe uma tipologia específica para o ambiente brasileiro, de acordo com os fatores do ambiente competitivo, da relação matriz e subsidiárias e das iniciativas das filiais. As subsidiárias são divididas em tradicionais (típicas implementadora de estratégias determinadas pela matriz, cujo objetivo estratégico é a exploração de mercado), contribuidoras (as plataformas globais) e as com Relevância Estratégica (subsidiárias integradas globalmente ou subsidiárias inovadoras com mandato global), criadoras e responsáveis pela transferência de conhecimento e capacidades para outras unidades. As subsidiárias com relevância estratégica são caracterizadas por um forte suporte administrativo e financeiro da matriz, assim como, por exercer forte influência na estratégia corporativa global, já que suas inovações têm significativa influência nas outras subsidiárias corporativas e, inclusive, na matriz.

Embora mais recente, a tipologia acima citada não é singular. Fleury e Fleury (2001) apresentam uma tipologia semelhante em que as subsidiárias são divididas em braço operacional, relativamente autônoma e centro de competências.

Tanto esses estudos específicos para o contexto brasileiro, como a série de tipologias de subsidiárias estrangeiras localizadas em diversos países, foram à tona dos estudos da última década. Entretanto, no início da atual década em prol de um entendimento melhor das estratégias das subsidiárias emergiu o conceito de centros de excelência (ANDERSSON;

FORSGREN, 2000; FROST, et al., 2002). A mudança em relação às tipologias das estratégias das subsidiárias foi quanto ao enfoque. O conceito de centro de excelência defende que é impossível determinar um papel estratégico para toda subsidiária tal como as tipologias até então propagavam. Pelo contrário, uma subsidiária pode assumir diferentes papéis estratégicos conforme suas funções organizacionais. Portanto, numa mesma subsidiária a função de P&D pode exercer um papel de centro de excelência exercendo uma diretriz mundial quanto à criação e transferência de conhecimento em P&D (semelhante ao papel de relevância estratégica comentado acima, só que restrito somente à área de P&D), enquanto a área de produção pode simplesmente ser uma implementadora de estratégias centralizadas na matriz (semelhante ao papel de tradicional, só que restrito somente à área de produção).

Desse modo, o conceito de centro de excelências enfoca na questão das capacidades organizacionais em termos tanto do seu caráter inovador, como em relação a possibilidade de transferir essas capacidades para outras filiais (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Conseqüentemente, o enfoque dos estudos passou a ser as capacidades organizacionais, em especial as relacionadas às áreas de P&D (CANTWELL; MUDAMBI, 2005) e desenvolvimento de processos e produtos (ANDERSSON; FORSGREN, 2006) nas áreas de marketing e produção e engenharia. Sendo a questão principal desses estudos, a mesma dos predecessores, ou seja, quais fatores favorecem o desenvolvimento e a transferência das capacidades organizacionais das subsidiárias.

Estudos envolvendo subsidiárias no Brasil, ou subsidiárias de multinacionais brasileiras tem explorado essa vertente. Gomes (2003) realizou um estudo mostrando a descentralização das atividades de P&D na indústria de telecomunicações no Brasil. A integração dos laboratórios de P&D ampliada pela tecnologia da informação é apontada como fator essencial para essa evolução das atividades de P&D de adaptação para criação de tecnologias.

Boehe (2007a) apresenta uma tipologia para a função de desenvolvimento de produtos das subsidiárias estrangeiras no Brasil. Os resultados apresentam cinco tipos de unidades de desenvolvimento de produtos significativamente distintos (os adaptadores locais, os inovadores nascentes, os inovadores locais, os inovadores para mercados emergentes e os inovadores globais). O destaque é a presença de subsidiárias inovadoras regionais (para mercados emergentes) e globais que exercem o papel dos centros de excelência.

Analisando o desenvolvimento de produtos Oliveira Jr et. al. (2009) apresenta outra tipologia quanto à dependência de conhecimento da subsidiária perante a matriz e vice versa. Numa matriz quadrada, o resultado apresenta as unidades integradas (18% da amostra) como representantes dos chamados centros de excelência. Essas subsidiárias exercem a capacidade de desenvolvimento de produtos para o âmbito mundial. Elas têm um departamento mais maduro em termos de antiguidade em relação as demais, condizendo Borini e Oliveira Jr (2007), e são caracterizadas por uma alta autonomia e inseridas num ambiente corporativo de alta competição interna. Na mesma esteira, Amatucci e Bernardes (2009) confirmam a presença de centros de desenvolvimento de produtos na indústria automobilística chamando a atenção para os fatores externos.

Contudo, os estudos não se restringem a área de P&D, estudos mostram que dependendo da área organizacional em questão, os fatores indutores dos centros de excelência variam. Verifica-se que os centros de P&D não dependem de um desenvolvimento anterior das atividades de manufatura, pelo contrário, constata-se que as subsidiárias estrangeiras no Brasil estão investindo simultaneamente em P&D e produção (GOMES, et al., 2010). Isso é uma clara representação da evolução da perspectiva de centros de excelência. Enquanto para a área de P&D as estratégias próprias da subsidiária e os relacionamentos externos favorecem a proliferação dos centros de excelência, as áreas de marketing e produção são mais dependentes do suporte, alinhamento e confiança depositada pela matriz (BORINI, et al., 2010). Sendo que, diferentemente do desenvolvimento de produtos em P&D, para o desenvolvimento de produtos em marketing a autonomia da subsidiária é preterida em relação à integração com a matriz (ROCHA; TERRA, 2009).

Entretanto, apesar da proliferação dos estudos sobre os centros de excelência verifica-se que, a temática, ainda é recente e propensa à evolução. Apesar disso, o que chama a atenção é que o enfoque dos estudos se restringe às funções organizacionais “departamentalizadas”. Como conceber questões organizacionais que não são restritas a uma ou outra função, mas permeiam por todas as funções organizacionais? Exemplo, disso são as estratégias de RSC, que não se restringem à área de P&D, marketing ou produção, pelo contrário, devem ser presentes em todas as funções organizacionais da empresa. Seria necessário o desenvolvimento de centros de excelência em RSC? A próxima seção discute essa problemática.

2.2 A Transferência Internacional de Estratégias de RSC Desenvolvidas em Subsidiárias Estrangeiras

Os estudos acerca da RSC apesar de longa data desenvolveram-se fortemente no final da década passada (MORETTI; FIGUEIREDO, 2007). Entretanto, como apresentado na introdução, os estudos sobre a RSC na estratégia de empresas multinacionais são recentes e em evolução. Tal como nos diversos estudos sobre RSC, a questão central dos estudos sobre RSC nas empresas multinacionais está aliada à funcionalidade estratégica da RSC e o desempenho organizacional, assim como, a legitimidade perante os *stakeholders*.

Os estudos acerca do desempenho financeiro e as estratégias de RSC são numerosos e embora os resultados mostrem existir uma relação positiva (ORLITZKY, et al., 2003), ela é fraca, o que por sua vez exige novos estudos e métricas para uma conclusão. Assim, apesar do pragmatismo normativo das estratégias de RSC aliadas ao desempenho da empresa é importante medir o valor das estratégias de RSC de outras maneiras, tal como, a diferenciação ao produto/serviço que a estratégia de RSC pode implicar para a empresa (BOEHE; BARIN CRUZ, 2009), assim como, o alinhamento estratégico de suas ações de RSC com a missão, o objetivo e as estratégias organizacionais (PORTER; KRAMER, 2006).

Nas empresas multinacionais, essa ótica de criação de valor não associada diretamente com o resultado financeiro é fundamental, principalmente quando o enfoque de análise é configuração estratégica transnacional (GHOSHAL; NOHRIA, 1989; GHOSHAL; BARTLETT, 1990). Não necessariamente uma atividade da subsidiária implica no

desempenho financeiro direto, porém a contribuição daquela atividade pode ter um impacto indireto. Isso é verdade em especial com as unidades classificadas como centros de excelência, o desempenho financeiro dessas unidades é inferior àquelas exploradoras de mercado (ANDERSSON; FORSGREN, 2006). A criação de valor de um centro de excelência, assim como de uma plataforma global, deve ser medida no longo prazo e de maneira indireta, pois essas unidades estipulam estratégias de colaboração e suporte para outras unidades da rede corporativa. Por exemplo, a criação de valor das estratégias de RSC nas multinacionais é decorrente do alinhamento estratégico e da reputação provenientes das estratégias de RSC na rede corporativa (HUSTED; ALLEN, 2009).

Diante dessa perspectiva, analisar a estratégia de RSC das subsidiárias de multinacionais e o desempenho financeiro ou simplesmente os impactos locais perante os stakeholders locais pode caracterizar uma miopia analítica. Uma das maneiras de medir o impacto da criação de valor das estratégias de RSC nas multinacionais pode ser o quanto, determinada unidade contribui para a criação de estratégias de RSC que influenciam as demais unidades.

Ainda que não fosse esse o enfoque do artigo, Barin-Cruz e Pedrozo (2009) mostram a troca de informações e aprendizagem da matriz e as subsidiárias de duas redes varejistas francesas no Brasil. Na seqüência Barin-Cruz et al. (2010) propõe uma estrutura integrada da matriz e subsidiárias para as estratégias de RSC em multinacionais. Por meio de mecanismos formais e informais de comunicação e socialização a estrutura, denominada de transversal, permite que exista o alinhamento e conhecimento da das estratégias de RSC da subsidiária perante as estratégias corporativas de RSC da matriz.

Dessa maneira, existindo a troca de informação constante, uma estrutura integrada e a possibilidade de alinhamento estratégico entre as estratégias de RSC da subsidiária com a matriz é plausível que as práticas locais de RSC bem sucedidas em uma filial possam ser transferidas para outras filiais e mesmo para matriz. Logo, as estratégias de RSC podem ser um fator de criação de valor para a multinacional, ainda que, não seja possível medir o impacto financeiro direto dessa prática.

Portanto, seria possível afirmar que:

H1: As estratégias globais de RSC das subsidiárias dependem de estratégias locais de RSC das subsidiárias

A questão remanescente é quais as condições necessárias para que as estratégias locais de RSC se transformem em *benchmarking* internacional para outras unidades da rede.

Como salientado anteriormente, o alinhamento estratégico, a visibilidade da estratégia de RSC (HUSTED; ALLEN, 2009) e a colaboração mútua entre matriz e subsidiárias (BARIN-CRUZ, et. al, 2010) são condições essenciais para a formação de estratégias de RSC orientadas para a criação de valor local e internacional. Por sua vez, os centros de excelência são unidades que apresentam forte alinhamento estratégico com a matriz, sua visibilidade dentro da rede é preponderante, uma vez, que são as subsidiárias que compartilham inovações com a matriz ou exercem mandato em determinadas funções. Decorrência disso, a integração dessas subsidiárias com a matriz e outras unidades é caracterizada por uma constante troca de conhecimento e trabalho colaborativo (OLIVEIRA JR et al., 2009b).

Assim, seria possível afirmar a existência de uma forte probabilidade de que as estratégias locais de RSC, conduzidas em centros de excelência com mandato em determinada função organizacional, recebam maior visibilidade corporativa e sejam transferidas em conjunto com as demais estratégias funcionais. Não se trata de um centro de excelência em estratégia de RSC, pois conforme o estudo de Barin-Cruz et al. (2010) é possível perceber que a questão da RSC não é tratada por um departamento específico, mas de forma transversal e integrada com as demais funções organizacionais, tal como P&D, marketing e produção.

Portanto, as estratégias locais de RSC das subsidiárias centros de excelência tenham maior propensão para se transformar em *benchmarking* globais de RSC. Entretanto, não se trata de uma estratégia deliberada de transformar a estratégia de RSC local em estratégia de RSC global. Tal como postulado por Husted e Allen (2009) e Barin-Cruz et al. (2010) as estratégias de RSC são locais e em decorrência daquela unidade ser um centro de excelência aquelas estratégias recebem visibilidade e são transferidas separada ou conjuntamente com as estratégias de mandato do centro de excelência.

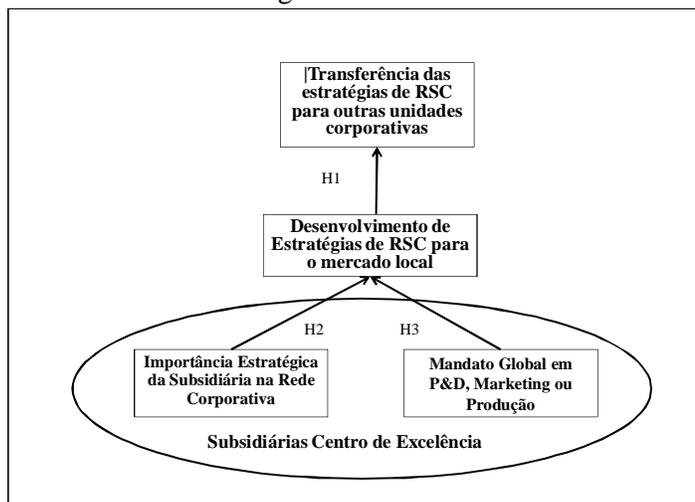
Logo, não é toda e qualquer estratégia de RSC que pode ser transferida para outras unidades corporativas, mas somente aquelas estratégias de RSC conduzidas por centros de excelência.

H2: As estratégias locais de RSC com possibilidade de ser transferidas para outras unidades da rede corporativa são decorrentes de subsidiárias com importância estratégica na rede corporativa.

H3: As estratégias locais de RSC com possibilidade de ser transferidas para outras unidades da rede corporativa são decorrentes de subsidiárias com mandato global.

A figura 1 expressa o modelo teórico exposto na discussão dessa seção.

Figura 1: Desenvolvimento de RSC global nas subsidiárias



Fonte: Autores

As estratégias RSC transferidas de uma subsidiária estrangeira para outra subsidiária corporativa ou para a matriz são dependentes das estratégias locais de RSC conduzidas pelos centros de excelência que exercem mandato para determinadas funções organizacionais ou atuam de maneira integrada com a matriz no desenvolvimento de inovações globais.

3. Metodologia

O intuito foi analisar as hipóteses levantadas partindo de uma investigação representativa das subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil. Para tanto foi conduzido um *survey*. A amostra foi escolhida com base no porte das empresas, utilizando para isso o universo das mil e duzentas maiores empresas multinacionais de capital estrangeiro que atuam no Brasil. O universo das mil e duzentas maiores empresas de capital estrangeiro no Brasil, em termos de faturamento anual, foi obtido com base no faturamento das empresas cedido pela Análise Editorial que publica o anuário Análise Comércio Exterior.

O dados do estudo em questão foram coletados por meio de questionários enviados nos meses de outubro e novembro de 2009 via e-mail com acompanhamento telefônico para o principal executivo da subsidiária (presidente, CEO, vice-presidente).

Embora tenham sido enviados mil e duzentos questionários para as subsidiárias, após o contato telefônico verificou-se que a *mailing* continha alguns endereços repetidos e contatos equivocados. Dado este fato, o número de subsidiárias de nosso universo de pesquisa foi reduzido para um mil e doze empresas.

Desses, retornaram cento e oitenta e um questionários, sendo que nove foram excluídos por preenchimento incompleto ou errado. Desse modo a amostra da pesquisa é de cento e setenta e duas empresas, um percentual de 17% de respostas. Esse percentual era o esperado e equivalente, por exemplo, a pesquisa de Oliveira Jr et al. (2009), que pesquisou as subsidiárias estrangeiras no Brasil com base, também, nas maiores em termos de faturamento.

Das empresas respondentes 50% entraram no Brasil antes da década de noventa, 30% na década de noventa e 20% na atual década. A origem das multinacionais é predominantemente européia (58%), seguido pelas multinacionais oriundas da América do Norte (29%). O modo de entrada preferido foi o *greenfield investments* (58%) perante as aquisições e fusões. Essas empresas atuam predominantemente no setor industrial (77%), seguido pelo setor de serviços (21%) e somente 3% no setor de agronegócios.

3.1 Construção das Variáveis

Todas as variáveis usadas nesse artigo estavam dentro de uma escala de um a cinco pontos que variava de discordo fortemente até concordo fortemente.

O constructo “Importância Estratégica da Subsidiária” (IES) seguindo Oliveira Jr, et al. (2009) é formado por três variáveis que questionava se: (IES 1) nos últimos anos a subsidiária tinha ganho a responsabilidade de executar importantes projetos corporativos; (IES 2) a receptividade da matriz para iniciativas da subsidiária tinha crescido ao longo dos últimos anos; e se (IES 3) a subsidiária era considerada pela matriz como uma subsidiária estrategicamente importante ($\alpha = 0,754$).

O constructo “Mandato da Subsidiária” (MS) construído com base em Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) é formado por três variáveis que investigam o mandato global da subsidiária nas funções de pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing (MKT) e Produção (PROD.) ($\alpha = 0,805$).

O constructo “Responsabilidade Social Corporativa” no local de atuação da subsidiária (RSCL) foi adaptado de Boehe e Barin-Cruz (2009) do contexto de empresas exportadoras para empresas multinacionais. As três variáveis do constructo questionavam se a subsidiária realizava atividades de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes (RSCL 1); se a unidade tinha reputação de ter responsabilidade social e/ou ambiental (RSCL 2) e se a subsidiária procurava somente trabalhar com fornecedores que tinham selos de certificação social e/ou ambiental (RSCL 3). ($\alpha = 0,902$).

O constructo “Responsabilidade Social Corporativa Internacional” (RSCI) foi desenvolvido para esse artigo com base na revisão da literatura em RSC e centros de excelência em subsidiárias estrangeiras. As três variáveis do constructo questionavam se a subsidiária se diferenciava das demais subsidiárias da corporação em razão de atividades relacionadas à responsabilidade social e/ou ambiental (RSCI 1); se a subsidiária ganhou a liderança de projetos mundiais na corporação em virtude alguma atividade relacionada à responsabilidade social e/ou ambiental (RSCI 2); e se a subsidiária desenvolveu projetos relacionados à responsabilidade social e/ou ambiental, que foram transferidos para outras subsidiárias da corporação (RSCI 3) ($\alpha = 0,831$).

3.2 Análise de Dados

O teste estatístico realizado neste artigo é a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Para tanto foi usado o software AMOS 4.0. Enquanto as técnicas de análise fatorial e regressão examinam somente uma relação entre variáveis dependentes e independentes, a SEM permite a estimação de relações múltiplas e simultaneas das variáveis dependentes e independentes (HAIR et al, 2009).

O modelo a ser testado é o apresentado na figura 1 e formado pelos constructos apresentados na seção anterior. A figura 2 nos resultados apresenta o modelo com as variáveis da pesquisa. O modelo é formado por quatro variáveis latentes e doze variáveis observáveis e quatorze variáveis de erro, totalizando trinta variáveis para uma amostra de cento e setenta e dois casos. Não existe um constructo com menos de 3 variáveis. Nesse modelo são quatro fatores latentes sendo dois exógenos (IES e MS) e dois fatores endógenos (RSCI e RSC). Admitido o tamanho da amostra e pela constatação que o método de mínimos quadrados ponderados apresentou resultados inferiores para amostras que tem poucas violações da normalidade quando comparado ao método da máxima verossimilhança (MV) (OLSSON et al., 2000; GARSON, 2007), o método de estimação usado foi o da MV.

4. Resultados

O modelo apresenta a estatística qui-quadrado no valor de 63,482 com uma estatística baixa e insignificante ($p = 0,113$) o que sugere uma aderência inicial. Além disso a razão do qui quadrado e grau de liberdade (51) é de 1,24, ou seja, menor que 3 como recomendado por Kline (1998).

Os índices de ajuste do modelo NFI = 0,937, GFI = 0,945, AGFI = 0,916 e CFI = 0,987 apresentam valores acima de 0,9 e próximos a 1, o que indica um bom ajuste. A medida RMSEA = 0,038 apresenta inferior a 0,05 garante um bom ajuste do modelo.

A tabela 1 apresenta as estatísticas da análise fatorial confirmatória para cada uma das variáveis latentes e suas variáveis observáveis. Todas as medidas observáveis na construção das variáveis latentes são significativas. Além disso, as três primeiras linhas suportam as três hipóteses propostas no artigo

Tabela 1: Teste de significância do modelo

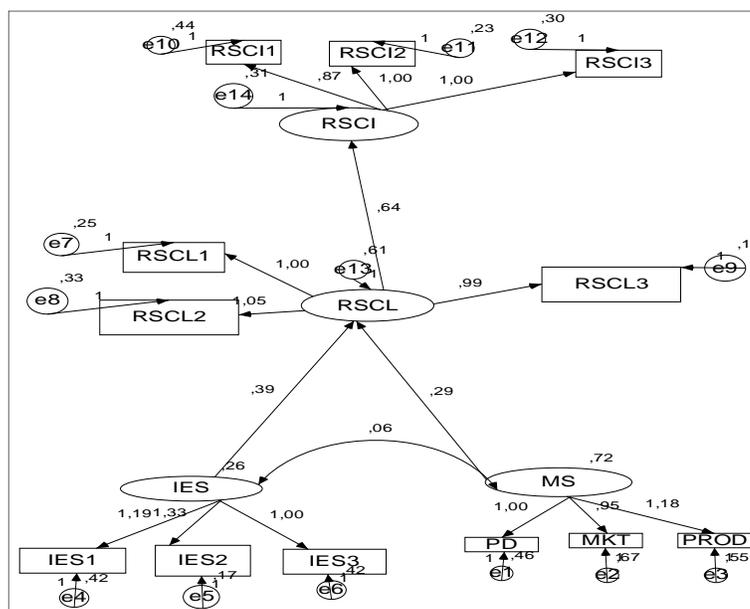
			Estimate	S.E.	C.R.	P
RSCL	<--	IES	0,385	0,149	2,59	**
RSCL	<--	MS	0,285	0,087	3,278	***
RSCI	<--	RSCL	0,639	0,078	8,189	***
RSCI2	<--	RSCI	0,999	0,088	11,334	***
RSCL1	<--	RSCL	1			
MKT	<--	MS	0,955	0,118	8,081	***
PROD	<--	MS	1,184	0,142	8,367	***
PD	<--	MS	1			
IES3	<--	IES	1			
IES2	<--	IES	1,325	0,198	6,704	***
IES1	<--	IES	1,19	0,178	6,695	***
RSCI3	<--	RSCI	1			
RSCI1	<--	RSCI	0,875	0,094	9,28	***
RSCL3	<--	RSCL	0,994	0,064	15,43	***
RSCL2	<--	RSCL	1,053	0,076	13,876	***

*** p < 0,001; ** p < 0,01

Fonte: autores

A figura 2 apresenta o modelo teórico proposto com os resultados finais. Os resultados mostram a que as estratégias de RSC para o âmbito internacional dependem das estratégias de RSC local (beta = 0,64). Por sua vez, as estratégias de RSC local são decorrentes de subsidiárias denominadas centros de excelência, ou seja, a RSC local depende da importância estratégica (IES) (beta = 0,40) e do mandato da subsidiária (MS) (beta = 0,29).

Figura 2: Modelo Teórico Proposto – Resultados Finais



Fonte: autores

Outra constatação importante do modelo é a observância da correlação entre importância estratégica e mandato, que, embora, positiva é fraca (beta = 0,06). Isso mostra a necessidade de dois constructos para medir o centro de excelência, pois por vezes como as atividades dos centros de excelência são fortemente integradas a matriz corporativa o mandato é compartilhado (FROST; ZHOU, 2005) podendo configurar subsidiárias com mandato

caracterizadas como integradas globalmente e outras com mandato e denominadas inovadoras, essas últimas sim detentoras do mandato exclusivo e não compartilhado (OLIVEIRA JR et al., 2009)

Esse resultado suporta as hipóteses H1, H2 e H3 propostas anteriormente. Portanto, as estratégias globais de RSC das subsidiárias dependem de estratégias locais de RSC das subsidiárias (H1). Por sua vez, as estratégias locais de RSC com possibilidade de ser transferidas para outras unidades da rede corporativa são decorrentes de subsidiárias com importância estratégica na rede corporativa (H2); assim como as estratégias locais de RSC com possibilidade de ser transferidas para outras unidades da rede corporativa são decorrentes de subsidiárias com mandato global (H3).

5. Conclusão

Tendo como objetivo verificar quais são os fatores condicionantes para que uma subsidiária estrangeira desenvolva estratégias de RSC que possam ser transferidas para outras subsidiárias e mesmo para a matriz, o artigo confirma o pressuposto que a importância estratégica da subsidiária e o mandato da subsidiária em determinadas funções organizacionais, como por exemplo, pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing e produção, exerce pressão para estratégias mais articuladas de RSC no local de atuação. Conseqüentemente, quando desenvolvidas estratégias de RSC, elas são transferidas mundialmente para outras subsidiárias em razão do mandato já exercido pela subsidiária. Em outras palavras, a RSC das subsidiárias estrangeiras no Brasil pode ser considerada um fator estratégico para a criação de valor na multinacional.

Três implicações decorrem desse resultado. As duas primeiras para o campo de estudos em gestão de subsidiárias e a última para as práticas gerenciais.

A primeira implicação desse resultado é a ampliação do debate acerca do papel estratégico da RSC nas subsidiárias estrangeiras. Os estudos sobre centros de excelência das subsidiárias apresentaram ao longo da atual década uma significativa evolução, apesar de não conclusivos. Contudo, este artigo apresenta ao debate acadêmico um assunto inédito no âmbito desses estudos, a discussão da RSC e sua relação com os centros de excelência. Os resultados permitem afirmar que subsidiárias com o papel de centros de excelência transferem suas estratégias de RSC em conjunto às transferências de suas capacidades organizacionais específicas para outras unidades da rede corporativa. Isso implica que, centros de excelência, além da constante inovação e primazia em sua especialidade organizacional, devem ter um criterioso programa de estratégias em RSC, pois as práticas de RSC locais bem sucedidas no país do centro de excelência têm grande probabilidade de ser transferida e implantada em outras unidades, claro que com as devidas adaptações.

Entretanto, é importante salientar que esse artigo não defende a criação de um centro de excelência em RSC, até por que Barin-Cruz (2010) mostra a disseminação das estratégias de RSC depende de uma estrutura transversal e colaborativa entre matriz e subsidiárias. Isso, inclusive, de certa forma, é atestado em nossos resultados pela relação de dependência mais forte entre RSCL e IES quando comparado a RSCL e MS. Desse modo, o que esse artigo aponta é que não é necessário um centro de excelência para transferir as estratégias de RSC, pois elas são transferidas em conjunto as inovações de produtos e processos dos centros de excelência. Isso quer dizer que, apesar de não existir um centro de excelência em RSC, as estratégias locais dos centros de excelência devem receber especial atenção, pois elas vão influenciar outras unidades dependentes desses centros de excelência.

A segunda implicação é em relação às subsidiárias em mercados emergentes, nesse caso específico no mercado brasileiro. O resultado confirma a transformação estratégica das estratégias de empresas multinacionais pregada pelos estudos da área no Brasil (OLIVEIRA JR et. al, 2009). As subsidiárias deixam de atuar como simples braços operacionais e unidades de exploração de mercado e ganham cada vez mais relevância estratégica dentro da rede corporativa. Entretanto, os resultados mostram que a transformação não se restringe as áreas de P&D e produção, mas em outras áreas menos esperadas como RSC. Isso afirma uma revolução nas diretrizes das multinacionais em relação as suas subsidiárias em mercados emergentes (RAMAMURTI, 2004) e contribui para a questão da legitimidade dessas unidades em países estrangeiros.

A maior relevância estratégica das subsidiárias aumenta a responsividade da subsidiária com seus *stakeholders* no país estrangeiro. Isso afasta o paradigma opressor e explorador das multinacionais, que era sustentado por diferentes correntes no final da década de setenta e início de oitenta. Contudo, uma ressalva importante deve ser feita. A estratégia de RSC que o artigo aborda não é a ação filantrópica, pois essa como mostrada por Husted e Allen (2009) não garante a criação de valor se não atrelada à estratégia corporativa. A RSC discutida e defendida nos resultados desse artigo é a integrada às estratégias da cadeia de valor da empresa e da indústria da qual a subsidiária faz parte. Esse último aspecto ressalta a terceira contribuição do artigo de caráter mais gerencial.

Os resultados e comentários acima não querem contradizer a política filantrópica exercida por multinacionais em países estrangeiros. Essa política quando atrelada a estratégia corporativa aparenta ser benéfica para todos *stakeholders*. O que o artigo defende é que as estratégias de RSC não podem ser resumidas a esse aspecto. Estratégias de RSC na cadeia de valor das subsidiárias e com os respectivos fornecedores da indústria não somente incrementam a legitimidade da empresa no país anfitrião, mas pode ser um importante aspecto de preservação do papel de centro de excelência dentro da competição interna da multinacional. A subsidiária além da sua especialidade na capacidade organizacional do centro de excelência compete com mais armas perante as outras unidades organizacionais, pois transfere em conjunto estratégias de RSC que outras subsidiárias da rede podem não apresentar. Isso garante maior visibilidade corporativa da unidade e conseqüentemente um aporte de recursos e responsabilidade para a subsidiária e seus executivos.

Referencial Bibliográfico

- AMATUCCI, M. ; BERNARDES, R. C. . O Novo Papel das Subsidiárias de Países Emergentes na Inovação em Empresas Multinacionais o caso da General Motors do Brasil. *RAI : Revista de Administração e Inovação*, v. 4, p. 5-16, 2007.
- AMATUCCI, M.;BERNARDES, R.C. Formação de competências para o desenvolvimento de produtos em subsidiárias brasileiras de montadoras de veículos. *Revista Produção*. v.19, n.2, p. 359-375, 2009.
- ANDERSSON, U; FORSGREN, M. In Search of Centre of Excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, v. 40, p. 329-350, 2000
- ANDERSSON, U; FORSGREN, M. Creation ad Diffusion of Competence in MNCs Structures, Ties and Resources at the Subsidiary Level. In Hadjikhani, A, et al. (eds.), *Business Networks and International Marketing*, Doo Yang Publishing Co., Seoul, South Korea, p. 333-346, 2006.

- BARIN-CRUZ, L ; PEDROZO, E.; MARTINET, A. C. . Estratégia de Desenvolvimento Sustentável: Integração Matriz/Filial numa Multinacional Siderúrgica Européia. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, p. 1-22, 2007.
- BARIN-CRUZ, L ; PEDROZO, E; MARTINET, A. C. . Estratégias de desenvolvimento sustentável em grupos multinacionais: o estudo de dois casos franceses no setor de varejo. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 1, p. 1-16, 2007.
- BARIN-CRUZ, L ; PEDROZO, E. Corporate Social Responsibility and Green Management: Relation between Headquarter and Subsidiary in Multinational Corporations. *Management Decision*, v. 47, p. 1174-1199, 2009.
- BARIN-CRUZ, L. ; PEDROZO, E. ; ESTIVALETE, V. F. B. ; HOFF, D. The Influence of Transverse CSR Structure on Headquarters/Subsidiary Integration. BAR. *Brazilian Administration Review*, v. 7, p. 310-324, 2010.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiary for global reach. *Harvard Business Review*, Boston, v.86, n.6, p.87-94, Nov./Dec. 1986.
- BIRKINSHAW, J. How subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, v.27, n.3, p. 467-496, 1996.
- BIRKINSHAW, J; MORRISON, A. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, v. 12, n.4, p.729-753, 1996.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, v.18, n.2, p. 207-230, 1997
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*, v.37, n.4, p.339-364, 1997.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, v.23, n.4, v. 773-795, 1998.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N; JONSSON. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, v.19, n.3, p.221-242, 1998.
- BIRKINSHAW, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In. A. Rugman & T. Brewer (eds) *Oxford handbook of international business*. Oxford University Press, 2001.
- BOEHE, D.; BARIN-CRUZ, L. Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. In: *Academy of Management Meeting*, 2009, Chicago. Academy of Management Annual Meeting "Theme: Green Management Matters", 2009.
- BOEHE, D. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. RAE. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, p. 33-45, 2007a.
- BOEHE, D. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. RAUSP. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 42, p. 5-18, 2007b.
- BOEHE, D. Product Development in Emerging Market Subsidiaries: The Influence of Autonomy and Internal Markets on Subsidiary Roles. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, v. 5, p. 29-53, 2008
- BOEHE, D; ZAWISLAK, P. Influências Ambientais e Inovação de Produtos: Estudo de Casos em Subsidiárias de Multinacionais no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 11, p. 97-117, 2007.

- BORINI, F. M. ; FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. C. . Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências Organizacionais em Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras. *Economia Global e Gestão*, v. 14, p. 31-54, 2010.
- BORINI, F. M. ; FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. C. . Corporate Competences in Subsidiaries of Brazilian Multinationals. *Latin American Business Review* (Binghamton), v. 10, p. 161-185, 2009a.
- BORINI, F. M. ; FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. C. ; Oliveira Jr, M.M. . The relevance of subsidiaries initiatives for Brazilian multinationals. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, v. 49, p. 253-265, 2009b.
- BORINI, F. M. ; OLIVEIRA JR, M.M. . Estratégias de inovação tecnológica das subsidiárias estrangeiras no Brasil. *Internext* (São Paulo), v. 2, p. 41-55, 2007.
- BORINI, F. M. ; STEFANO, S. R. ; VERNEREY, K. . A Relação entre Unidade Estratégica de Negócio, Subsidiária e Matriz na Gestão do Conhecimento da Corporação Multinacional. *RAI. Revista de Administração e Inovação*, v. 4, p. 87-105, 2007.
- BORINI, F. M. ; OLIVEIRA JR, M.M. ; GUEVARA, A. J. H. . O contexto competitivo nacional e a relevância estratégica das subsidiárias de corporações multinacionais estrangeiras no Brasil. *Alcance* (UNIVALI), Santa Catarina: Itajai, v. 12, n. 1, p. 27-43, 2005.
- BORINI, F. M. ; OLIVEIRA JR, M.M. ; PROENÇA, E. R. . Competências de marketing e vendas em subsidiárias estrangeiras e as estratégias das multinacionais. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v. 10, n. 3, p. 109-128, 2005.
- CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. MNE Competence-Creating Subsidiary Mandates. *Strategic Management Journal*, v.26, n.12, p.1109-1128, 2005.
- CONSONI, F. L ; QUADROS, R. From adaptation to complete vehicle design: a case study of product development capabilities in a carmaker in Brazil. *International Journal of Technology Management*, v. 36, n. Nos 1/2/3, p. 91, 2006
- CONSONI, F. L.; QUADROS, R. . Between Centralisation and Decentralisation of Product Development in Multinational Corporations: recent trajectories in Brazilian Subsidiaries of Car Assemblers. *Faces* (FACE/FUMEC), Belo Horizonte: MG, v. 3, n.1., p. 18-30, 2005
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.
- FROST, T. S.; ZHOU, C. R&D co-practice and ‘reverse’ knowledge integration in multinational firms. *Journal of International Business Studies*, v.36, n.6, p.676-687, 2005.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, v.23, p. 997-1018, 2002.
- GARSON, G.D. *Structural equations models*. Disponível em < <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>>, acesso em maio de 2010.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, v.15, n.4, p.603-625, 1990.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v.10, n.4, p.323-337, 1989.
- GOMES, R. O papel das subsidiárias e a internacionalização das atividades tecnológicas pelas empresas transnacionais (ETNs). *Gestão e Produção*, v. 10, n. 3, p. 267-281, 2003.
- GOMES, R. ; CONSONI, F. L. ; GALINA, S. V. R. . P&D em filiais de empresas multinacionais instaladas no Brasil. *Pretexto* (Belo Horizonte), v. 11, p. 23-40, 2010.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, v.16, n.4, p.768-792, Oct. 1991
- HAIR, J.F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HUSTED, B.; ALLEN, D. Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation: A Study of Multinational Enterprises in Mexico. *Management International Review*, v.49, n.6, p. 781-799, 2009
- JARILLO, J.; MARTÍNEZ, C. Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain”, *Strategic Management Journal*, v.11, p.501-512, 1990.
- Kline, R. *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford, 1998.
- LEVIS, J. Adoption of Corporate Social Responsibility Codes by Multinational Companies, *Journal of Asian Economics Management*, v. 17, n.1, p.50-55, 2006
- MORETTI, S ; FIGUEIREDO, J. Análise Bibliométrica da Produção sobre Responsabilidade Social das Empresas no EnANPAD: Evidências de Um Discurso Monológico. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 1, p. 21-38, 2007.
- OLIVEIRA JR, M.M. ; BOEHE, D. M. ; BORINI, F. M. *Estratégia e inovação em corporações multinacionais*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009a.
- OLIVEIRA JR, M.M. ; BORINI, F. M. ; GUEVARA, A. J. H. The strategic relevance of Brazilian subsidiaries of multinational corporations. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 44, p. 285-298, 2009b.
- Orlitzky, M. O.; Schmidt, F. L.; Rynes, S. L., Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, v.24, n.3, p. 403-442, 2003.
- PATERSON, S.L; BROCK; D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, v. 11, p-139-163, 2002.
- PORTER, M. E; KRAMER, M.R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Dec., p. 78-92, 2006.
- RAMAMURTI, R., Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda, *Journal of International Business Studies*, 35, 4, 2004, p. 277–283.
- REZENDE, S. F. L. ; VERSIANI, Angela . Em Direção a uma Tipologia de Processos de Internacionalização. *RAE (Impresso)*, v. 50, p. 24-36, 2010.
- ROCHA, T.; TERRA, M. MNC Knowledge transfer, global integration, and local responsiveness in Brazilian subsidiaries. *Internext (São Paulo)*, v. 4, p. 20-39, 2009.
- ROTH, K.; MORRISON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, v.23, n. 4, p. 715-736, 1992.
- RUGMAN A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises *Strategic Management Journal* v.22, n.5, p.237-250, 2001
- STOPFORD, JM; WEELS, LT. *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Owership of the Subsidiaries*. N.I: Basic Books, 1972.