

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LEANDRO LIMA DOS SANTOS**

**O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS EM  
SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS E A TRANSFERÊNCIA REVERSA DE  
CONHECIMENTO: UMA PERSPECTIVA ENVOLVENDO MICROFUNDAMENTOS**

**Orientador: Felipe Mendes Borini**

**Orientando: Leandro Lima dos Santos**

**SÃO PAULO**

**2023**

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**LEANDRO LIMA DOS SANTOS**

**O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS EM  
SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS E A TRANSFERÊNCIA REVERSA DE  
CONHECIMENTO: UMA PERSPECTIVA ENVOLVENDO MICROFUNDAMENTOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de concentração: Administração Geral

**Orientador: Prof. Dr. Felipe Mendes Borini**

Versão Corrigida  
(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**SÃO PAULO**

**2023**

**Catlogação na Publicação (CIP)**  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Santos, Leandro Lima dos.

O Desenvolvimento de Capacidades Organizacionais em Subsidiárias Estrangeiras e a Transferência Reversa de Conhecimento: Uma Análise Envolvendo Microfundamentos

/ Leandro Lima dos Santos. - São Paulo, 2023.

99 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Felipe Mendes Borini.

1. Capacidades organizacionais. 2. Capacidade da subsidiária. 3. Capacidade absorptiva . 4. Comportamento bricolar. 5. Transferência reversa de conhecimento. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

## Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha mãe, que além de ser meu alicerce, foi minha primeira professora, quem me ensinou a ler, escrever e a gostar de estudar. Se não fosse por ela, eu não teria chegado onde cheguei. Agradeço ao meu pai, que não mediu esforços para me proporcionar uma educação de qualidade. Agradeço também à minha irmã, cuja admiração por mim sempre me deu forças para superar as minhas dificuldades. Esses meus entes queridos sempre torceram pelo meu sucesso e comemoraram muito as minhas conquistas. Mesmo estando distantes geograficamente, estão sempre presentes nos meus pensamentos e habitam o meu coração.

À minha avó Maria de Lourdes Mendes (*in memoriam*), que também foi professora e me fez pensar em seguir a carreira acadêmica porque era um exemplo para mim. Foi uma das pessoas mais cultas que conheci, falava 4 idiomas, viajava para vários lugares, adorava a leitura e sempre me contava histórias de seus ex-alunos. Ela se orgulhou muito quando fui aprovado na USP. Que bom que pude proporcioná-la essa alegria antes dela partir.

Meu especial agradecimento ao meu orientador, professor Felipe Mendes Borini, por acreditar no meu potencial, incentivar meu aprendizado, estimular o meu crescimento profissional e por não se limitar a apenas orientar minha tese, mas também ter uma visão de carreira para mim e me abrir portas. Eu não poderia ter tido um orientador melhor. Minha profunda admiração e gratidão por todo seu apoio durante essa longa jornada e pelas que ainda estão por vir.

Agradeço ao professor Sílvio Luís Vasconcellos pelas valiosas contribuições no exame de qualificação e pela participação na banca de defesa final. Agradeço também aos professores Fábio Lotti Oliva e Edson Keyso de Miranda Kubo, que aceitaram participar da banca de defesa final e forneceram contribuições valiosas.

Agradeço aos meus amigos da FEA, em especial ao meu grande amigo Rafael Morais Pereira, que sempre esteve disposto a me ajudar quando precisei e sempre torceu por mim. Rafa, você é uma inspiração para mim.

Minha eterna gratidão à Universidade de São Paulo, que por ter aberto suas portas para mim, revelou também muitas outras grandes oportunidades. Ter estudado na USP realmente mudou a minha vida.

Por fim, meus sinceros agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por subsidiar meus estudos, me proporcionando condições para me dedicar exclusivamente ao programa de pós-graduação. Inclusive, graças à CAPES, pude realizar meu sonho de estudar no exterior ao realizar o doutorado com período sanduíche na Copenhagen Business School, na Dinamarca.

**O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras,  
mas com um futuro de decisões presentes.**

(Peter Drucker)

## RESUMO

A literatura de negócios internacionais tem sido enfática quanto ao papel das subsidiárias, que deixou de ser centrado exclusivamente na replicação de conhecimentos e capacidades da matriz, e passou a ser voltado também para a geração de novos conhecimentos e para a criação de novas capacidades. Contudo, os processos de desenvolvimento de capacidade na subsidiária e de transferência reversa de conhecimento não ocorrem de forma espontânea, indicando a necessidade de estudos que apresentem mecanismos que os viabilizem e, principalmente, as iniciativas a nível de indivíduo que contribuem para esses processos. Sendo assim, por meio de uma perspectiva envolvendo microfundamentos, esta tese explora os papéis dos gestores locais nos processos relacionados à gestão do conhecimento de capacidades organizacionais desenvolvidas por subsidiárias de multinacionais estrangeiras. Para tanto, esta pesquisa se propõe a responder o seguinte questionamento: Qual o papel dos gestores locais nos processos de aquisição de conhecimento local, desenvolvimento de capacidades na subsidiária e transferência reversa do conhecimento para potencial aplicação dessas capacidades em outras unidades da multinacional? Logo, usando como alicerce a visão baseada em recursos, este estudo busca verificar se o conhecimento local é um recurso adquirido pela subsidiária com auxílio da capacidade absorptiva individual do gestor. Além disso, é analisado se o comportamento bricolar do gestor influencia no desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária. E, por último, se o conhecimento em torno das capacidades desenvolvidas pela subsidiária passa por um processo de transferência reversa por meio da influência do gestor local, fazendo com que uma determinada capacidade da subsidiária possa se tornar uma capacidade global. Nesse sentido, esta pesquisa utilizou como estratégia metodológica uma abordagem quantitativa-descritiva. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário online compartilhado com gestores de subsidiárias brasileiras de multinacionais estrangeiras. Um total de 536 solicitações para participação da pesquisa foi feito na plataforma e a amostra final foi de 127 questionários válidos. Para análise do modelo proposto, optou-se pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados permitiram identificar a capacidade absorptiva individual do gestor como um antecedente da aquisição de conhecimento local na subsidiária. Permitiram também entender que o comportamento bricolar do gestor atua como um intermediário para a aplicação do conhecimento local no desenvolvimento de novas capacidades na subsidiária. Por fim, foi possível compreender que a transferência reversa do conhecimento das capacidades desenvolvidas pela subsidiária é favorecida quando há o intermédio da influência do gestor. Como contribuição teórica, este estudo preenche uma lacuna na literatura ao elucidar os mecanismos a nível indivíduo que promovem a aquisição de conhecimento local, favorecem o desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária e que estimulam a transferência reversa do conhecimento dessas capacidades para potencial benefício em outras unidades da multinacional. Como contribuição gerencial, é apresentado um framework para melhor guiar gestores quanto aos seus papéis individuais na gestão do conhecimento de capacidades organizacionais e para guiá-los, também, quanto aos papéis desempenhados pela subsidiária para a corporação multinacional.

**Palavras-chave:** Capacidades organizacionais; Capacidade da subsidiária; Capacidade absorptiva individual; Comportamento bricolar; Influência do gestor; Transferência reversa de conhecimento; Gestão de capacidades; Gestão de conhecimento; Subsidiárias; Multinacionais estrangeiras.

## ABSTRACT

The international business literature has highlighted that the role of subsidiaries is no longer centered exclusively on the replication of knowledge and capabilities of the parent company, but also focused on the generation of new knowledge and the creation of new capabilities. However, the processes of subsidiary capability development and reverse knowledge transfer do not occur spontaneously, which indicates the need for studies that present mechanisms that precede them and, especially, the initiatives at the individual level that contribute to these processes. Thus, based on a perspective involving microfoundations, this thesis explores the roles of local managers in processes related to the knowledge management of organizational capabilities developed by subsidiaries of foreign multinational companies. Therefore, this research is proposed to answer the following question: What is the role of local managers in the processes of local knowledge acquisition, subsidiary capability development, and reverse knowledge transfer for the potential application of these capabilities in other units of the multinational corporation? Thus, based on the resource-based view theory, this study seeks to verify whether the local knowledge is a resource acquired by the subsidiary through the manager's individual absorptive capacity. In addition, it is analyzed whether the manager's bricolage behavior influences the development of new organizational capabilities in the subsidiary. And, lastly, it is verified whether the local manager's knowledge influence contributes to the process of reverse knowledge transfer of the capability developed by the subsidiary, turning the subsidiary capability into a global capability. This research adopts a quantitative-descriptive approach as a methodological strategy. Data collection was carried out through a survey applied to local managers of Brazilian subsidiaries from foreign multinational companies. The questionnaire was shared using the social network LinkedIn during the period between August and November 2022. The structural equation modeling technique (PLS-SEM) was used to test the hypotheses of the proposed model. The results allowed to identify the manager's individual absorptive capacity as an antecedent of the local knowledge acquisition in the subsidiary. They also allowed to understand that the manager's bricolage behavior contributes for the application of local knowledge in the development of new capabilities in the subsidiary. Finally, it was possible to understand that the reverse knowledge transfer of the capabilities developed by the subsidiary is favored by the manager's knowledge influence. As theoretical contribution, this study fills a gap in the literature by elucidating the mechanisms at the individual level that promote the acquisition of local knowledge, that contribute to the development of organizational capabilities in the subsidiary, and that favor the reverse knowledge transfer of these capabilities for potential application in other units of the multinational corporation. As managerial contribution, a framework is provided to better guide managers regarding their individual roles in managing the knowledge of organizational capabilities, as well as to guide them regarding the roles played by the subsidiary for the multinational corporation.

**Keywords:** Organizational capabilities; Subsidiary capabilities; Individual absorptive capacity; Bricolage behavior; Manager influence; Reverse knowledge transfer; Capability management; Knowledge management; Subsidiaries; Multinational companies.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Análise multinível baseado em níveis micro e macro. ....                                  | 24 |
| Figura 2. Papéis estratégicos da subsidiária – Framework baseado em fluxo de conhecimento.<br>..... | 26 |
| Figura 3. Modelo estrutural e suas respectivas hipóteses. ....                                      | 37 |
| Figura 4. Itens de mensuração do constructo Aquisição de Conhecimento Local. ....                   | 51 |
| Figura 5. Itens de mensuração do constructo Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária.<br>.....  | 51 |
| Figura 6. Itens de mensuração do constructo Capacidade Absortiva Individual. ....                   | 52 |
| Figura 7. Itens de mensuração do constructo Comportamento Bricolar do gestor. ....                  | 53 |
| Figura 8. Itens de mensuração do constructo Transferência do Conhecimento da Capacidade.<br>.....   | 54 |
| Figura 9. Itens de mensuração do constructo Influência do Conhecimento do Gestor. ....              | 55 |
| Figura 10. Resultado do modelo final completo. ....   | 66 |
| Figura 11. Resultado do modelo final com variável de controle Modo de Entrada. ....                 | 69 |
| Figura 12. Framework dos papéis do gestor e da subsidiária. ....                                    | 78 |



## LISTA DE TABELAS

|  |       |
|--|-------|
| <b>Tabela 1.</b> Descrição dos constructos e suas formas de mensuração. ....   | 49/50 |
| <b>Tabela 2.</b> Teste de fator único de Harman. ....  | 60    |
| <b>Tabela 3.</b> Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída. ....  | 61    |
| <b>Tabela 4.</b> Validade Discriminante pelo critério de Fornell-Larcker (1981). ....  | 62    |
| <b>Tabela 5.</b> Coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), Tamanho do efeito ( $f^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ). .... | 63    |
| <b>Tabela 6.</b> Teste de hipóteses do estudo. ....  | 64    |
| <b>Tabela 7.</b> Teste complementar de análise de caminho. ....  | 68    |
| <b>Tabela 8.</b> Testes complementares Sobel, Aroian e VAF. ....   | 68    |



## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 15 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | 21 |
| <b>2.1 Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV)</b> .....   | 21 |
| <b>2.2 Conceito, Tipologia e Papéis da Subsidiária</b> .....   | 22 |
| 2.2.1 <i>Papéis Estratégicos da Subsidiária – Nível Macro</i> .....  | 25 |
| 2.2.2 <i>Papéis dos Gestores de Subsidiárias – Nível Micro</i> .....   | 27 |
| <b>2.3 Aquisição de Conhecimento Local</b> .....   | 29 |
| <b>2.4 Desenvolvimento de Capacidades Organizacionais</b> .....  | 30 |
| 2.4.1 <i>Capacidades Organizacionais da Subsidiária</i> .....  | 31 |
| 2.4.2 <i>Capacidades Organizacionais Globais</i> .....   | 32 |
| 2.4.3 <i>Transformação de Capacidades da Subsidiária em Capacidades Globais</i> .....                                    | 34 |
| <b>2.5 Transferência Reversa de Conhecimento</b> .....   | 35 |
| <b>3 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES</b> .....  | 37 |
| <b>3.1 O papel da capacidade absorptiva individual do gestor na aquisição de conhecimento local da subsidiária</b> ..... | 37 |
| <b>3.2 Influência da aquisição de conhecimento local no desenvolvimento de capacidades na subsidiária</b> .....          | 39 |
| <b>3.3 O papel do comportamento bricolar do gestor no desenvolvimento de capacidades na subsidiária</b> .....            | 41 |
| <b>3.4 A transferência do conhecimento da capacidade da subsidiária</b> .....  | 43 |
| <b>3.5 Influência do conhecimento do gestor na transferência do conhecimento da capacidade da subsidiária</b> .....      | 45 |
| <b>4 METODOLOGIA</b> .....   | 47 |
| <b>4.1 Abordagem</b> .....   | 47 |
| <b>4.2 Método</b> .....  | 47 |
| <b>4.3 Técnica de coleta</b> .....   | 48 |
| <b>4.4 Técnica de análise</b> .....  | 56 |
| <b>5 RESULTADOS</b> .....  | 58 |
| <b>6 DISCUSSÃO</b> .....   | 71 |
| <b>6.1 Discussão dos resultados</b> .....  | 71 |
| <b>6.2 Análise crítica do modelo</b> .....   | 74 |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 80 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 84 |
| <b>APÊNDICE</b> .....  | 95 |



## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem sido notável a ênfase dada na literatura de negócios internacionais quanto ao papel das subsidiárias no desempenho de corporações multinacionais (Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw & Ensign, 2002; Rugman, Verbeke & Yuan, 2011), principalmente, no que tange à atuação dessas subsidiárias em mercados com configurações econômicas e institucionais bastante distintas daquelas encontradas no ambiente do país de origem da multinacional (Isaac, Borini, Raziq & Benito, 2019). Percebe-se que as subsidiárias deixaram de ter um papel centrado exclusivamente na replicação de conhecimentos e estratégias elaboradas por suas matrizes, voltando seus esforços também para a geração de novos conhecimentos e para a criação de novas estratégias, objetivando uma maior competitividade tanto a nível local quanto a nível global (Gupta & Govindarajan, 2000; Michailova & Mustaffa, 2012). Assim, as subsidiárias também passaram a favorecer o processo de evolução da multinacional.

Nesse contexto, as subsidiárias passaram a desenvolver nesses mercados novas capacidades organizacionais. Uma capacidade organizacional consiste na articulação coordenada de um conjunto de recursos, conhecimentos e processos para um determinado propósito (Helfat & Peteraf, 2003; Grant, 1991). Desse modo, as capacidades das subsidiárias são compostas por um conjunto de recursos, conhecimentos e processos que permitem a subsidiária realizar com eficácia uma determinada tarefa ou função no seu país de atuação (Rugman & Verbeke, 1992, 2001; Meyer, Li & Schotter, 2020). Essas capacidades favorecem a competitividade local e podem, direta ou indiretamente, beneficiar o desempenho da multinacional globalmente. Alguns exemplos dessas capacidades são a capacidade tecnológica (Narula, 1993; Figueiredo, 2006), capacidade de marketing (Chang, 1996; Vorhies & Morgan, 2005; Mu, 2017) e a capacidade operacional (Kim, 2006; Mu, 2017).

Embora sejam geralmente específicas do contexto local do país anfitrião, essas capacidades das subsidiárias podem apresentar certa aplicabilidade no contexto de outras subsidiárias da multinacional, ou até mesmo no país de origem da matriz (Rugman & Verbeke, 2001). Isso é possível por meio da transferência do conhecimento daquela capacidade que apresenta potencial aplicação em outras unidades, ou seja, quando a subsidiária transfere o conhecimento de uma capacidade nova ou aprimorada para que outras unidades a implementem. Quando este potencial de aplicação é identificado e ocorre a transferência do conhecimento, a capacidade da subsidiária é impulsionada a deixar de ser restrita à sua localidade, recebendo estímulos para ser utilizada em outras unidades da multinacional. Esses estímulos podem ser tanto por parte

da subsidiária criadora da capacidade, buscando maior relevância e benefícios dentro da corporação multinacional (Narula, 2014; Costa & Borini, 2017), quanto de outra unidade da corporação multinacional, que vislumbrou o potencial dessa capacidade para abordar problemas/oportunidades (Bouquet & Birkinshaw, 2008a), ou até mesmo da própria matriz, que estrategicamente buscou replicar essa capacidade visando um melhor desempenho global (Frost *et al.*, 2002).

No entanto, o processo de desenvolvimento de uma capacidade local não ocorre de forma espontânea. A literatura mostra vários antecedentes para esse processo (Meyer *et al.*, 2020; Michailova & Mustaffa, 2012), em especial a influência das redes de negócios (Andersson, Forsgren & Holm, 2020) para o desenvolvimento de novas capacidades das subsidiárias. No entanto, o papel dos gerentes (microfundamentos) é um tema ainda pouco explorado e que merece mais atenção para explicar os processos de desenvolvimento das capacidades das subsidiárias (Meyer *et al.*, 2020; Contractor, Foss, Kundu & Lahiri, 2019; Foss & Pedersen, 2019) e de transferência do conhecimento para outras unidades em outros países, sejam elas subsidiárias ou a própria matriz multinacional (Nair, Demirbag, Mellahi & Pillai, 2018).

Por um lado, a conversão do conhecimento local em novas capacidades na subsidiária depende da contribuição de aspectos individuais dos seus gestores, como por exemplo, a capacidade absorptiva individual (Lowik, Kraaijenbrink & Groen, 2017) e o comportamento bricolar do gestor da subsidiária (Baker & Nelson, 2005). Derivada da literatura de capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002), a capacidade absorptiva individual pode ser entendida como as ações de um indivíduo para reconhecer, assimilar, transformar e aplicar um novo conhecimento adquirido externamente (Lowik *et al.*, 2017; Ojo, Raman, Chong & Chong, 2014). Já o comportamento bricolar está associado à ação de combinar recursos internos com recursos adquiridos do ambiente local para realizar uma determinada tarefa ou função (Senyard, Baker, Steffens & Davidsson, 2014).

Nesse sentido, entende-se que a capacidade de absorver conhecimentos externos de clientes e parceiros locais sobre expertise de mercado, cultura local, necessidades e preferências locais (Li, Poppo & Zhou, 2009), e de combiná-los com conhecimentos internos visando gerar novos recursos (Davidsson, Baker & Senyard, 2017) favorecerá a criação de novas capacidades na subsidiária. Isso porque a capacidade absorptiva individual, que reflete a atitude do gestor de reconhecer, assimilar, adaptar e aplicar conhecimentos oriundos do país hospedeiro, faz com que o gestor alimente a subsidiária com novos conhecimentos que permitem especializar determinadas funções e dessa forma estabelecer novas capacidades. Do mesmo modo, o fato de

o gestor combinar esses conhecimentos adquiridos externamente com os conhecimentos da própria subsidiária por meio de ações individuais como criatividade e improvisação (O'Brien, Sharkey Scott, Andersson, Ambos & Fu, 2019) permite a subsidiária desenvolver novas competências locais, que somadas aos recursos disponíveis resultam em capacidades distintas.

Por outro lado, uma vez desenvolvida essa nova capacidade na subsidiária, para que sua potencial utilização em outras unidades da multinacional possa ocorrer a subsidiária também precisa de iniciativas individuais que favoreçam a transferência reversa do conhecimento da capacidade (Ambos, Ambos & Schlegelmilch, 2006; Rabbiosi & Santangelo, 2013; Nair *et al.*, 2018), sendo uma dessas iniciativas a influência do gestor local (Bartlett & Ghoshal, 1989; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2007). A influência do gestor local está associada à habilidade dos gerentes das subsidiárias de atuar como condutores do fluxo de conhecimentos e como influenciadores para que outras unidades da multinacional, incluindo a matriz, implementem práticas desenvolvidas pelas subsidiárias (Nuruzzaman, Gaur & Sambharya, 2019). Essa integração de conhecimento diz respeito às práticas a nível de indivíduo que favorecem a disseminação de conhecimentos no âmbito intraorganizacional, assim como a habilidade de integrar o conhecimento internamente devido ao alto nível de comunicação entre as unidades de rede multinacional por meio de seus gestores (Ambos *et al.*, 2006).

Neste caso, entende-se que implementação de uma determinada capacidade organizacional da subsidiária em outras unidades da corporação multinacional ocorre por meio de mecanismos facilitadores da transferência reversa do conhecimento dessa capacidade, tais como a influência do conhecimento do gestor. Isso porque o gestor da subsidiária atua numa posição que permite obter e compartilhar conhecimentos e informações com outros gestores do restante da corporação, facilitando a integração de conhecimento internamente (Nonaka, Toyama & Konno, 2000; Frost & Zhou, 2005). Além disso, o gestor da subsidiária detém o conhecimento sobre as práticas desenvolvidas localmente e pode ter a iniciativa de estimular a matriz ou outras subsidiárias a implementarem uma nova prática organizacional devido a potencial utilidade percebida por ele para essas unidades (Birkinshaw *et al.*, 1998; Rugman & Verbeke, 2001).

Contudo, percebe-se que a literatura sobre gestão de subsidiárias tem analisado os antecedentes das capacidades de subsidiárias e da transferência do conhecimento para outras unidades centrando-se majoritariamente em variáveis no nível organizacional (Meyer *et al.*, 2020). Apenas recentemente a literatura passou a enfatizar a influência de variáveis a nível indivíduo nesses processos (Nuruzzaman *et al.*, 2019; O'Brien *et al.*, 2019; Meyer *et al.*, 2020). Logo, a literatura de gestão de negócios internacionais fornece espaço para mais estudos a nível de

indivíduo, permitindo uma análise sob a perspectiva de microfundamentos para compreender como as ações e interações dos indivíduos (Abell, Felin & Foss, 2008; Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012; Lowik *et al.*, 2017) resultam no desenvolvimento de capacidades na subsidiária e na disseminação do conhecimento dessas capacidades para potencial aplicação em outras subsidiárias ou na matriz da multinacional (Rugman & Verbeke, 2001; Foss & Pedersen, 2019; Meyer *et al.*, 2020).

Diante do exposto, esta tese se propõe a abordar o seguinte questionamento: Qual o papel dos gestores locais nos processos de aquisição de conhecimento local, desenvolvimento de capacidades na subsidiária e transferência reversa do conhecimento para potencial aplicação dessas capacidades em outras unidades da multinacional? Sendo assim, o objetivo desta tese é verificar se a capacidade absorptiva individual do gestor é um antecedente do processo de aquisição de conhecimento local na subsidiária. Além disso, também é analisado se o comportamento bricolar do gestor influencia no desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária. E, por último, é verificado se o conhecimento em torno das capacidades desenvolvidas pela subsidiária passa por um processo de transferência reversa por meio da influência do gestor local, fazendo com que uma determinada capacidade da subsidiária possa se tornar uma capacidade global. Para isso, um modelo teórico-empírico é proposto e testado para analisar essas relações entre as iniciativas dos gestores e os processos de gestão do conhecimento da subsidiária.

A justificativa para o estudo sobre os antecedentes da aquisição de conhecimento local na subsidiária e sobre os intervenientes do desenvolvimento de capacidades e da transferência reversa de conhecimento se deve ao fato de que esses processos, embora abordados e reconhecidos na literatura (Andersson, Björkman & Forsgren, 2005; Rugman & Verbeke, 2001; Ambos *et al.*, 2006), carecem de maior entendimento dos mecanismos a nível indivíduo que os viabilizam (Bingham, Howell & Ott, 2019; Foss & Pedersen, 2019; Meyer *et al.*, 2020). Ainda que algumas pesquisas ressaltem a importância das capacidades organizacionais, são poucos os estudos empíricos que analisam o processo de criação dessas capacidades (Bingham, Howell & Ott, 2019) e que descrevem seus antecedentes a nível indivíduo. Em vez disso, a criação dessas capacidades tem sido colocada como fruto da experiência acumulada e autoaprendizagem da organização (Felin & Foss, 2005; Bingham *et al.*, 2019). Logo, embora a literatura aponte alguns indícios de antecedentes do desenvolvimento de capacidades nas subsidiárias (Birkinshaw *et al.*, 1998; Michailova & Mustaffa, 2012) e da aplicação dessas capacidades em outras unidades da corporação multinacional (Michailova & Mustaffa, 2012; Liu & Meyer,

2018), nota-se que ainda há necessidade de estudos que analisem empiricamente os microfundamentos que suportam esses processos.

A literatura de negócios internacionais anseia por estudos que abordem a perspectiva de microfundamentos (Contractor *et al.*, 2019; Foss & Pedersen, 2019; Nuruzzaman *et al.*, 2019; O'Brien *et al.*, 2019; Meyer *et al.*, 2020), que consistem em variáveis a nível de indivíduos que explicam resultados a nível organizacional (Barney & Felin, 2013; Foss & Pedersen, 2019). Desse modo, esta tese colabora com essa literatura ao identificar iniciativas dos gestores de subsidiárias para favorecer o desenvolvimento das capacidades das subsidiárias, bem como para promover a utilização dessas capacidades tanto na matriz quanto em outras subsidiárias da multinacional.

Portanto, esta tese traz como contribuição teórica o preenchimento da lacuna existente na abordagem do fenômeno das capacidades das subsidiárias ao analisá-lo sob uma perspectiva de microfundamentos (Contractor *et al.*, 2019; Foss & Pedersen, 2019; Meyer *et al.*, 2020) empregando constructos no nível de indivíduo. Sendo assim, esta tese se caracteriza como um estudo multinível por apresentar constructos de nível micro (indivíduos) que influenciam resultados de nível macro (organização). Com relação ao impacto gerencial, este estudo busca apresentar um *framework* para melhor guiar gestores quanto as iniciativas individuais que podem auxiliar na aquisição de conhecimento local, no desenvolvimento de capacidades organizacionais e na transferência de conhecimento, e que podem diferenciar o papel estratégico da subsidiária na corporação multinacional. Em outras palavras, espera-se proporcionar sugestões de práticas gerenciais que favoreçam a criação e disseminação das capacidades das subsidiárias, permitindo um melhor desempenho das subsidiárias nos mercados locais e da multinacional a nível global.

Além deste capítulo introdutório, esta tese é composta por um capítulo de referencial teórico, que se inicia com a abordagem da teoria da visão baseada em recursos (RBV). Em seguida, o referencial traz os principais assuntos que envolvem o tema e o fenômeno estudado, tais como conceito, tipologia e papéis da subsidiária, bem como a literatura sobre aquisição de conhecimento local, desenvolvimento de capacidades organizacionais e a transferência reversa de conhecimento, que desencadeia a transformação de capacidades locais em globais. O terceiro capítulo estabelece a construção as hipóteses a serem analisadas na pesquisa, juntamente com o modelo teórico-empírico a ser testado. No capítulo quatro, são apresentados os aspectos metodológicos que classificam o estudo e que conduziram a pesquisa. No capítulo cinco, são apresentados os resultados das análises estatísticas e dos testes de hipóteses do modelo. No

capítulo seis, é realizada a discussão dos resultados e feita uma análise crítica do modelo, apresentando um *framework* gerencial. Por fim, no capítulo sete são apresentadas as considerações finais sobre o estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV)

A teoria da visão baseada em recursos, também conhecida como *Resource-Based View* – RBV, explica como o valor e a lucratividade das empresas são gerados com base em recursos, tais como os ativos, capacidades organizacionais, processos, atributos, informações e conhecimentos controlados por uma empresa, que permitem a ela conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Barney, 1991). De forma simplificada, a RBV é uma perspectiva da literatura de estratégia que considera a empresa como um portfólio de recursos e capacidades, e que explica a vantagem competitiva a partir de capacidades e recursos distintivos das empresas (Barney, 1991).

A RBV preconiza que determinados recursos de uma empresa são os principais impulsionadores de um desempenho competitivo superior (Li, Poppo & Zhou, 2009). Isso porque os recursos são a base para a realização de processos, desenvolvimento de produtos, criação de novas capacidades e para o funcionamento da organização em geral. Em outras palavras, as empresas podem obter vantagem competitiva por meio de recursos tangíveis e intangíveis, que precisam ser adquiridos e recombinaados por meio de capacidades estratégicas (Elia, Giuffrida, Mariani & Bresciani, 2021).

No entanto, a criação de capacidades organizacionais em subsidiárias estrangeiras não se trata apenas de uma questão de reunir recursos oriundos da matriz e do país anfitrião, pois envolve também padrões complexos de coordenação entre pessoas e outros recursos (Grant, 1991). Fato é que, para entender a relação entre recursos e capacidades organizacionais, é necessário entender que recursos são a base para a execução das rotinas organizacionais, e o conjunto de rotinas organizacionais desempenhadas por indivíduos resultam em capacidades organizacionais (Abell, Felin & Foss, 2008).

Nesse sentido, a análise estratégica para uma maior vantagem competitiva deve se basear, inicialmente, na identificação e classificação dos recursos da empresa para, posteriormente, identificar quais recursos são necessários para cada capacidade organizacional. Ou seja, como a capacidade organizacional é formada por um conjunto de recursos destinados a desempenhar uma determinada tarefa ou função, sendo tal capacidade a principal fonte de vantagem competitiva da organização (Grant, 1996), a essência da formulação da estratégia é, então, projetar o uso mais eficaz desses recursos para a elaboração de capacidades diferenciadas.

Portanto, a teoria da RBV se mostra como o pilar central para o estudo do desenvolvimento de capacidades organizacionais, pois parte-se do princípio que os gestores administram recursos organizacionais para realizar determinadas tarefas e funções que configuram as rotinas gerenciais, e que podem se tornar capacidades organizacionais dependendo do seu grau de complexidade, especificidade e importância para a organização.

## **2.2 Conceito, Tipologia e Papéis da Subsidiária**

Subsidiária pode ser definida como “qualquer unidade operacional controlada pela empresa multinacional e situada fora do país de origem” (Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998, p. 224). Logo, pode-se entender que multinacional se trata de uma determinada empresa que possui uma única ou várias unidades atuando em outros países. As subsidiárias são de fundamental importância para as suas multinacionais, uma vez que, além de proporcionarem recursos estratégicos e desenvolverem capacidades organizacionais úteis para outros elos da rede da corporação multinacional, elas acabam operando na linha de frente em ambientes internacionais complexos (Rugman & Verbeke, 1992; Rugman, Verbeke & Nguyen, 2011). Já a gestão de subsidiárias refere-se às atividades gerenciais relacionadas ao desenvolvimento e implementação de estratégias das subsidiárias, e operações que envolvem a criação e utilização de recursos para melhorar o desempenho da subsidiária (Meyer, Li & Schotter, 2020).

Internamente, a subsidiária cumpre o papel de executar os processos definidos com base nas tomadas de decisões da matriz multinacional, enquanto que, externamente, seu papel tende a ser mais autônomo, interagindo com organizações locais do seu país de atuação, estabelecendo relações que vão além da venda de produtos e serviços, visando também buscar por recursos, adquirir bens, obter capital humano e novos conhecimentos, dentre outros benefícios do país anfitrião (Meyer *et al.*, 2020). Portanto, o papel da subsidiária varia de acordo com suas motivações, seus mandatos, objetivos e critérios de desempenho.

Nesse sentido, a literatura estabelece algumas tipologias relacionadas aos papéis das subsidiárias estabelecidos pelas multinacionais. Uma primeira tipologia envolve os motivadores para uma empresa se tornar multinacional por meio de subsidiárias, ou seja, os motivos pelos quais as multinacionais estabelecem subsidiárias estrangeiras em outros países, que consistem na busca por mercado, eficiência, recursos naturais ou ativos estratégicos (Dunning, 1993). Grande parte das subsidiárias são motivadas pela busca por mercado somada à busca por eficiência, principalmente em mercados emergentes, enquanto poucas são

estabelecidas com o propósito de busca por ativos estratégicos, embora sejam importantes para tais mercados (Meyer *et al.*, 2020).

Uma segunda tipologia está relacionada aos aspectos de integração e responsividade. As estratégias em nível da multinacional envolvem tanto a integração global por meio de padronização quanto a responsividade local de suas subsidiárias por meio de adaptação (Bartlett & Ghoshal, 1989; Jarillo & Martinez, 1990; Isaac, Borini, Raziq & Benito, 2019). Nesse sentido, o grau de integração e responsividade pode, inclusive, variar entre subsidiárias de uma mesma multinacional (Meyer *et al.*, 2020).

Uma terceira tipologia seria o mandato global (Birkinshaw & Morrison, 1995), conceito este que diz respeito às subsidiárias que são responsáveis mundialmente por alguma categoria de produto ou por determinada tecnologia (Birkinshaw, 1996). Neste caso, torna-se possível diferenciar as subsidiárias quanto ao papel desempenhado por elas, que podem ser caracterizadas como especialistas, quando a subsidiária se especializa em diferentes funções ou segmentos de mercado gerando alguma contribuição para as operações globais da multinacional (Frost, Birkinshaw & Ensign, 2002); ou caracterizadas como implementadoras, quando a subsidiária se limita apenas a implementar as estratégias estabelecidas pela sua matriz multinacional (Bartlett & Ghoshal, 1986; Birkinshaw & Hood, 1997; Kretschmer, 2011).

Por fim, uma quarta tipologia refere-se ao fluxo de conhecimento entre a subsidiária e sua matriz, e vice-versa (Gupta & Govindarajan, 1991). Nesse sentido, a pesquisa e desenvolvimento (P&D) desenvolvida pela subsidiária permite classificá-la como uma subsidiária criadora de capacidades organizacionais, quando ela desenvolve novas tecnologias que são inovadoras no país em que atuam (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014); ou como uma subsidiária que aprimora suas capacidades organizacionais, quando ela aproveita ou adapta tecnologias existentes para sua realidade local (Cantwell & Mudambi, 2005).

Em síntese, a importância estratégica de uma subsidiária varia de acordo com os seus papéis e objetivos dentro da multinacional (Harzing & Noorderhaven, 2006) e os gestores de subsidiárias precisam atuar estimulando e implementando esses papéis enquanto gerenciam as estratégias e operações dentro de sua unidade subsidiária (Meyer *et al.*, 2020). Logo, os gestores precisam adaptar as estratégias das suas subsidiárias de acordo com as especificidades do mercado local, porém, mantendo-as integradas às estratégias globais da matriz também, pois a importância estratégica da subsidiária para a multinacional poderá estar atrelada ao fornecimento de recursos, ativos estratégicos, conhecimentos ou eficiência operacional (Meyer,

Mudambi & Narula, 2011; Asakawa, Park, Song & Kim, 2017)). Além disso, os gestores devem estimular a criação e o aprimoramento de capacidades organizacionais nas subsidiárias, de modo que essas capacidades se tornem uma especialização em determinada tarefa ou função, o que se tornará um mandato global da subsidiária e beneficiará a operação global da multinacional (Cantwell & Mudambi, 2005; Birkinshaw, 1996).

Portanto, o papel estratégico da subsidiária é analisado em virtude da importância estratégica que ela pode ter para a multinacional tanto a nível local quanto global. A atuação da subsidiária pode determinar se ela vai implementar capacidades originadas na matriz ou em outras subsidiárias, desenvolver capacidades específicas ou disseminar novas capacidades. Em outras palavras, entende-se que a gestão de capacidades organizacionais está relacionada com o papel estratégico atribuído ou desempenhado pela subsidiária da multinacional (Cantwell & Mudambi, 2005; Frost *et al.*, 2002).

Nesta tese, se faz necessário entender tanto os papéis estratégicos das subsidiárias (nível macro) quanto dos gestores das subsidiárias (nível micro) para se obter maior compreensão sobre os fenômenos estudados. Em outras palavras, pouco se sabe a respeito de fatores a nível indivíduo que influenciam no processo de desenvolvimento de capacidades em subsidiárias (Bingham Howell & Ott, 2019; Foss & Pedersen, 2019), bem como de fatores que influenciam o processo de transformação dessas capacidades em capacidades globais. O que se percebe é que ambos os processos podem ser analisados tanto sob uma ótica a nível de indivíduo quanto a nível organizacional. Logo, por um lado se pode ter determinantes tanto de nível micro (indivíduo) quanto de nível macro (organizacional), e por outro lado, se pode ter resultados também em nível micro e macro, conforme demonstrado na Figura 1 a seguir.

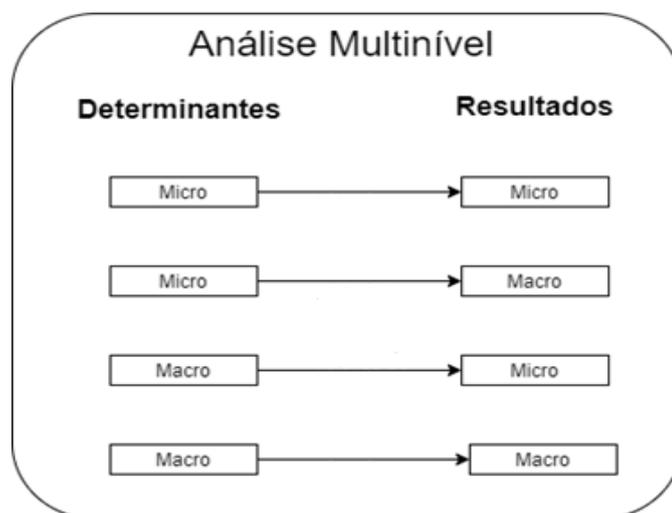


Figura 1: Análise multinível baseado em níveis micro e macro.

Fonte: Elaborador pelo autor.

Diante do exposto, faz-se necessário que este estudo considere uma análise multinível, já que ele envolve duas das relações expressadas na figura acima, ou seja, dada sua característica de complementariedade ao se analisar relações entre variáveis a nível organizacional (macro-macro) e relações entre variáveis a nível indivíduo e variáveis a nível organizacional (micro-macro). Especificamente, analisa-se a gestão das capacidades organizacionais da subsidiária, refletida pelos processos de aquisição de conhecimento local, desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária e de transferência reversa de conhecimento para potencial aplicação dessas capacidades no restante da corporação multinacional (nível macro), porém, considerando a influência dos gestores das subsidiárias em todos esses processos (nível micro).

### *2.2.1 Papéis Estratégicos da Subsidiária – Nível Macro*

Pesquisas sobre empresas multinacionais sugerem que subsidiárias de corporações multinacionais desempenham um papel importante contribuindo para o desenvolvimento de vantagens específicas da empresa, ou seja, de capacidades organizacionais (Birkinshaw *et al.*, 1998). Um dos questionamentos abordados neste estudo se direciona para como as subsidiárias desenvolvem e disseminam suas práticas organizacionais. Isso se deve ao fato de que as estratégias e operações das subsidiárias proporcionam contribuições tanto para as próprias subsidiárias quanto para suas multinacionais, resultados estes que na literatura são tratados como desempenho da subsidiária (Scott-Kennel & Giroud, 2015; Meyer *et al.*, 2020).

Nessa perspectiva, a atuação da subsidiária como fonte de novas capacidades é altamente dependente do papel estratégico da subsidiária em relação à criação e disseminação de conhecimento para a multinacional (Cheong, Sandhu, Edwards & Poon, 2019). De acordo com a classificação dos papéis da subsidiária, estabelecida por Gupta e Govindarajan (1991), uma subsidiária pode ser caracterizada como inovadora global, integradora, implementadora ou inovadora local.

Inovadora global é aquela subsidiária que compartilha novos conhecimentos desenvolvidos com o restante da corporação multinacional, mas cujo perfil não se mostra muito suscetível a receber conhecimentos advindos da mesma forma, ou seja, a subsidiária apresenta um elevado fluxo de saída de conhecimentos, porém, o fluxo de entrada é baixo. Já a subsidiária integradora é aquela que possui um elevado fluxo tanto de entrada quanto de saída de conhecimentos, logo, ela não apenas absorve muitos conhecimentos da matriz e de outras subsidiárias como também dissemina conhecimentos novos e aprimorados com a mesma intensidade (Cheong *et al.*, 2019; Harzing & Noorderhaven, 2006; Gupta & Govindarajan, 1991).

Em contrapartida, a subsidiária inovadora local apresenta um baixo fluxo de entrada e saída de conhecimentos. Sendo assim, ela possui pouco engajamento na aquisição e no compartilhamento de conhecimentos com a corporação multinacional, apresentando uma tendência ao isolamento ao longo de sua atuação por ter quase total responsabilidade pela criação de conhecimento local nas principais áreas funcionais. Por fim, existe a subsidiária implementadora, que possui como característica um elevado fluxo de entrada de conhecimento e um baixo fluxo de saída, o que denota que ela possui uma busca incessante por novos conhecimentos da rede multinacional, porém, dificuldades em criar e disseminar seus próprios conhecimentos, se tornando muito dependente de conhecimentos oriundos da matriz e de outras subsidiárias (Cheong *et al.*, 2019; Gupta & Govindarajan, 1991).

Baseando-se nesta classificação, o fluxo de conhecimento estratégico pode ocorrer de duas maneiras: o conhecimento pode ser oriundo de uma subsidiária e destinado à corporação multinacional, que engloba matriz e subsidiárias irmãs; ou o conhecimento pode ser oriundo da corporação multinacional e direcionado a uma determinada subsidiária (Gupta & Govindarajan, 2000). A Figura 2 a seguir ilustra essa configuração:



Figura 2: Papéis estratégicos da subsidiária – Framework baseado em fluxo de conhecimento.  
Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (1991) baseado em Cheong *et al.* (2019).

Nesse sentido, fazendo-se uma analogia entre os papéis estratégicos da subsidiária e as capacidades organizacionais, percebe-se que a subsidiária implementadora pode ser entendida como aquela que não desenvolve capacidades locais, que apenas implementa os conhecimentos oriundos da matriz ou de outras subsidiárias, adaptando-os ao seu contexto local (Gupta & Govindarajan, 1991). A subsidiária caracterizada como inovadora local, é aquela que

desenvolve capacidades por conta própria, de acordo com a necessidade de adaptação ao mercado local e com a total autonomia concedida pela matriz para o desenvolvimento dessas novas capacidades. Já a subsidiária integradora é aquela que busca não apenas desenvolver uma nova capacidade, mas também disseminá-la pela rede multinacional em virtude do potencial estratégico dessa capacidade (Cheong *et al.*, 2019). Por fim, uma subsidiária inovadora global é aquela que, devido sua elevada absorção de conhecimentos internos e externos, consegue desenvolver capacidades que possuem finalidade estratégica tanto local quanto global, ou seja, a capacidade desenvolvida por esta subsidiária possui um potencial de aplicação global (Miao, Choe & Song, 2011). Em síntese, nota-se que a gestão das capacidades organizacionais normalmente está associada ao papel estratégico desempenhado pela subsidiária.

### *2.2.2 Papéis dos Gestores de Subsidiárias – Nível Micro*

Enquanto muitos fenômenos de gestão de subsidiária são inerentemente multinível, apenas alguns estudos conectam as atividades dos gerentes de subsidiárias aos constructos de nível subsidiário (Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012; Foss & Pedersen, 2019). Isso leva a questionamentos sobre como os indivíduos dentro da subsidiária influenciam estratégias, operações e o desempenho da multinacional (Meyer *et al.*, 2020). Daí a necessidade de mudar o foco dos estudos do nível organizacional para o nível indivíduo, com foco em microfoundations (Foss & Pedersen, 2019), para então se discutir a influência dos indivíduos nas ações e resultados da empresa.

Isso tem sido, especialmente, uma preocupação de longa data na literatura, uma vez que o conhecimento tende a ser incorporado nos indivíduos e, portanto, não é totalmente controlado pelas organizações (Nonaka, 1994). Nesse sentido, o campo de negócios internacionais ainda se mostra propenso ao aprofundamento sobre como exatamente os indivíduos adquirem, aplicam e transferem conhecimento em subsidiárias, ou ajudam a facilitar esses processos, de modo a fazer com que esse conhecimento fique também armazenado nas multinacionais (Meyer *et al.*, 2020; Felin, Foss, Heimeriks & Madsen, 2012).

A gestão das capacidades organizacionais perpassa pelos gestores das subsidiárias. Sendo assim, acredita-se que os estudos em torno do desenvolvimento de capacidades em subsidiárias, bem como o fenômeno da transformação dessas capacidades em capacidades globais, podem apresentar a influência de estratégias e ações individuais. Em outras palavras, o papel do gestor da subsidiária pode determinar quais capacidades desenvolver no país anfitrião e como disseminar determinadas capacidades para outras subsidiárias ou para a matriz visando

favorecer a competitividade da multinacional (Schotter, Mudambi, Doz & Gaur, 2017; Roberts & Beamish, 2017). Portanto, entende-se que os indivíduos servem como microfundamentos de rotinas e capacidades nas organizações (Felin *et al.*, 2012).

Gestores de subsidiárias são gerentes intermediários dentro da corporação multinacional, que atuam como elos nas relações entre a subsidiária e a matriz, e entre a subsidiária e seu ambiente de atuação (Bartlett & Ghoshal, 1986). Nesse sentido, os gestores de subsidiárias são fundamentais para o desempenho da subsidiária no país estrangeiro por atuarem como uma ponte entre a multinacional, a subsidiária local e o mercado do país anfitrião (Bartlett & Ghoshal, 1986; Birkinshaw *et al.*, 1998; O'Brien, Sharkey Scott, Andersson, Ambos & Fu 2019).

Um ponto a ser entendido é como os gestores de subsidiárias influenciam as estratégias, operações e o desempenho da subsidiária, já que tanto as estratégias quanto os processos operacionais são fruto de múltiplas decisões tomadas por indivíduos-chave nessas organizações. As pesquisas que abordam os gestores de subsidiárias de multinacionais e os processos e resultados a nível de subsidiária abordam dois aspectos a serem destacados: (i) papéis do gestor nas subsidiárias e (ii) a atuação do gestor como rompedor de fronteiras – *boundary spanner* (Meyer *et al.*, 2020; Schotter, Mudambi, Doz & Gaur, 2017).

O papel da gerência na subsidiária envolve maior complexidade, pois cabe ao gestor da subsidiária saber operar sob várias restrições internas e externas que podem criar pressões conflitantes (Meyer *et al.*, 2020). O que se percebe é que a capacidade dos gestores das subsidiárias de influenciar decisões estratégicas em níveis mais altos da corporação multinacional tem sido um aspecto fundamental para o desenvolvimento de capacidades na subsidiária, bem como para mudanças estratégicas na sua atuação tanto local quanto global (Bouquet, Birkinshaw & Barsoux, 2016). Além disso, os gestores desempenham um papel essencial em processos organizacionais, tais como o gerenciamento de conhecimento, o desenvolvimento de recursos, a tomada de decisões estratégicas e a transferência de conhecimentos entre as subsidiárias da multinacional (Bouquet & Birkinshaw, 2008b; Monteiro, Arvidsson, & Birkinshaw, 2007).

Já a atuação como rompedor de fronteiras pode ser entendida como “um conjunto de atividades de comunicação e coordenação executadas por indivíduos dentro de uma organização e entre organizações para integrar atividades em vários contextos culturais, institucionais e organizacionais” (Schotter *et al.*, 2017, p. 404). Assim, como as subsidiárias estrangeiras estão

inseridas no contexto do mercado local de um país anfitrião e, ao mesmo tempo, integradas na rede de subsidiárias da corporação multinacional (Gaur & Lu, 2007), para obter benefícios dessa integração dupla os gerentes das subsidiárias devem atuar como condutores do fluxo de conhecimento e como negociadores com as partes externas interessadas, incluindo a matriz da multinacional (Nuruzzaman, Gaur & Sambharya, 2019).

Em síntese, estudos que analisam como indivíduos influenciam estratégias e operações nas subsidiárias da multinacional (nível micro) podem proporcionar resultados valiosos para o campo de gestão de subsidiárias. Nesse sentido, fazendo uma analogia entre os papéis dos gestores de subsidiárias com a gestão de capacidades organizacionais, entende-se que o papel do gestor está associado com atividades de aquisição, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento (Lowik, Kraaijenbrink & Groen, 2017; Nuruzzaman *et al.*, 2019; Foss & Pedersen, 2019), e que em virtude de possuir conhecimentos tanto da matriz quanto da subsidiária, ele pode ser uma peça fundamental nos processos de aquisição de conhecimento local e de desenvolvimento de capacidades na subsidiária. Em complemento, a influência do gestor como rompedor de fronteiras também o torna uma peça fundamental no processo de transferência de conhecimentos da subsidiária para a matriz ou para outras unidades da multinacional (Schotter *et al.*, 2017; Liu & Meyer, 2018).

### **2.3 Aquisição de Conhecimento Local**

A contribuição do ambiente local e da matriz multinacional como fontes de conhecimento tem sido motivo de contraposição na literatura (Meyer *et al.*, 2020). Alguns estudos destacam que o conhecimento advindo externamente é importante para a inovação na subsidiária (Colakoglu, Yamao & Lepak, 2014), enquanto outros destacam que o conhecimento interno da subsidiária é importante para beneficiar a matriz e suas outras unidades da corporação multinacional (Asmussen, Foss & Pedersen, 2013). Diante disso, percebe-se que tanto o conhecimento interno quanto o externo precisam ser combinados para que seja gerado um conhecimento ideal para ser transferido na rede da corporação multinacional.

A literatura reconhece que a inovação é um processo intensivo baseado em conhecimento, o que requer que a empresa renove continuamente sua base de conhecimento por meio da aquisição e criação de novos conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Zhou & Li, 2012). Logo, devido ao contexto peculiar de cada país ou região, o conhecimento local acaba sendo de grande valia para tanto para a subsidiária quanto para a multinacional (Birkinshaw *et al.*, 1998), pois sua especificidade acaba fazendo com que novas capacidades e inovações sejam

desenvolvidas na subsidiária e, inclusive, úteis para a matriz multinacional (Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa & Sanz-Valle, 2019).

As subsidiárias deixaram de ser apenas recipientes do conhecimento da matriz e se tornaram também cruciais no processo de criação de conhecimento. Isso porque elas podem adquirir conhecimentos valiosos por meio de suas ligações externas com clientes, fornecedores, parceiros e instituições locais do país anfitrião (Li, Poppo & Zhou, 2009). Logo, por meio de suas subsidiárias, as matrizes multinacionais podem ter acesso ao conhecimento incorporado dos países em que estão operando, bem como a novos conhecimentos que essas subsidiárias podem desenvolver por meio de pesquisa e desenvolvimento local (Najafi-Tavani, Giroud & Sinkovics, 2012). Portanto, as subsidiárias podem atuar como nós de uma rede de conhecimento na qual podem fornecer novos conhecimentos e capacidades distintas por meio de transferência reversa de conhecimento (Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa & Sanz-Valle, 2019), o que pode dar à matriz uma vantagem competitiva sobre os concorrentes locais e um melhor desempenho global (Rabbiosi & Santangelo, 2013; Mudambi, Piscitello & Rabbiosi, 2014).

Considerando o contexto de uma subsidiária, existem múltiplas fontes potenciais de conhecimento, tais como fornecedores locais, clientes locais, parceiros de produção e instituições públicas (Li *et al.*, 2009). Geralmente, fornecedores e clientes locais são vistos como as principais fontes de novos conhecimentos, pois os fornecedores locais podem proporcionar *insights* cruciais para a subsidiária coordenar as operações e estratégias no mercado local (Dyer & Hatch, 2006) e os clientes locais se mostram como importantes fontes de conhecimento para inovação de produto (Zhou, Yim & Tse, 2005). Portanto, para este estudo, a aquisição de conhecimento local pode ser definida como a habilidade da subsidiária estrangeira de adquirir conhecimentos estratégicos do ambiente do país anfitrião através do seu relacionamento com fornecedores, clientes e parceiros locais (Li *et al.*, 2009).

#### **2.4 Desenvolvimento de Capacidades Organizacionais**

Nos últimos anos, tem-se observado pesquisas que examinam o fluxo de conhecimento oriundo do país estrangeiro para as subsidiárias gerando resultados organizacionais, como por exemplo o desenvolvimento de capacidades (Cheong *et al.*, 2019; Schmid & Schurig, 2003). Segundo Gupta e Govindarajan (2000), as subsidiárias não são mais apenas receptoras de conhecimento, são também uma importante fonte de conhecimento. Por esta razão, embora estudos anteriores sobre o fluxo de conhecimento tenham se concentrado principalmente na multinacional como a unidade focal de análise (Gupta & Govindarajan, 2000), grande parte da ênfase mudou

recentemente para a análise com foco na subsidiária, tanto como receptora de conhecimento quanto como fonte de conhecimentos e capacidades para a matriz e para outras subsidiárias da rede multinacional (Michailova & Mustaffa, 2012).

A literatura aponta também para a importância do desenvolvimento e transferência de práticas organizacionais em multinacionais ao abordar o conceito de capacidade. Capacidade consiste na habilidade da empresa em utilizar um conjunto de recursos tangíveis, intangíveis e processos organizacionais articulados para um determinado propósito (Helfat & Peteraf, 2003). Uma capacidade organizacional também pode ser entendida como um complexo conjunto de habilidades e conhecimentos acumulados e aplicados por meio de processos organizacionais que permitem às empresas coordenar atividades e fazer uso de seus ativos (Day, 1994). Sendo assim, esta tese aborda a questão das capacidades organizacionais desenvolvidas por subsidiárias de multinacionais estrangeiras, cujo potencial de aplicação acaba se tornando um recurso tanto para a subsidiária quanto para a multinacional.

Empresas multinacionais dependem de capacidades organizacionais originadas tanto na matriz quanto nas subsidiárias para manterem a competitividade global. Por um lado, as capacidades organizacionais podem ser locais, quando são desenvolvidas pela subsidiária em um determinado país e, portanto, voltadas para o local de desenvolvimento. Por outro lado, essas capacidades podem deixar de ser restritas à sua localidade em um dado momento quando tais capacidades são transferidas para a matriz ou para outras subsidiárias globalmente (Rugman & Verbeke, 2001) devido sua aplicabilidade em outros contextos.

#### 2.4.1 *Capacidades Organizacionais da Subsidiária*

A subsidiária é uma unidade organizacional fora do país de origem da multinacional que combina vantagens específicas a nível de empresa, referenciadas na literatura como *Firm-specific advantages* - FSAs (Birkinshaw *et al.*, 1998), com vantagens específicas do ambiente do país anfitrião, originalmente conhecidas como *Country-specific advantages* - CSAs (Rugman & Verbeke, 1998; Verbeke & Kano, 2015). Além disso, quando a subsidiária detém recursos específicos próprios, a literatura trata como vantagens específicas da subsidiária ou *Subsidiary-specific advantages* (Rugman & Verbeke, 2001), também conhecidas como capacidades da subsidiária (Birkinshaw, 1997; Phene & Almeida, 2008).

Para este estudo, o desenvolvimento de capacidade na subsidiária pode ser entendido como a iniciativa da subsidiária de desenvolver novas capacidades organizacionais em diferentes áreas funcionais, tais como nas áreas de desenvolvimento de produtos, inovação, operações,

marketing, logística, finanças e recursos humanos (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014). Sendo assim, o desenvolvimento de novas capacidades na subsidiária ocorre com a finalidade de obter maior vantagem competitiva no seu país de atuação (Birkinshaw, 1998; Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998).

Estudos anteriores apontam que as capacidades organizacionais das subsidiárias são específicas para o mercado local e podem ser pouco alinhadas com as demais capacidades, processos e estratégias da multinacional no contexto global (Rugman & Verbeke, 2001; Borini, Costa, & Oliveira Junior, 2016; Costa & Borini, 2017). De fato, as capacidades da subsidiária são desenvolvidas no intuito de garantir uma excelência competitiva local (Birkinshaw, 1998; Birkinshaw *et al.*, 1998), principalmente, no modelo estratégico multidoméstico. O modelo multidoméstico é aquele em que as subsidiárias possuem um elevado grau de autonomia para desenvolverem suas próprias capacidades organizacionais para atuarem de forma competitiva no mercado local. Esse modelo multidoméstico prioriza a descentralização das atividades e a adaptação a cada local de atuação (Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992).

Por outro lado, a criação de capacidades na multinacional também está associada às vantagens específicas de cada país (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014), conhecidas como CSAs - *country-specific advantages*. Nesse sentido, a empresa multinacional pode criar capacidades específicas por meio de recursos e conhecimentos adquiridos de suas subsidiárias, aproveitando ao máximo as vantagens específicas dos países em que elas operam (Sölvell & Zander, 1995). Portanto, isso denota que os contextos locais das subsidiárias são de suma importância para a criação de capacidades tanto para a subsidiária quanto para a matriz multinacional (Birkinshaw *et al.*, 1998; Meyer *et al.*, 2011; Rugman, Verbeke & Yuan, 2011).

Além disso, uma determinada capacidade da subsidiária pode, em um dado momento, apresentar aplicabilidade para a matriz na condução de seus negócios em seu país de origem, ou se mostrar replicável em outra subsidiária, cuja necessidade ou finalidade seja semelhante à da subsidiária que desenvolveu tal capacidade, tornando-a uma capacidade global (Rugman & Verbeke, 2001). Contudo, para que essa utilidade seja notada, é preciso que o conhecimento em torno dessa capacidade seja compartilhado com o restante da corporação multinacional.

#### 2.4.2 Capacidades Organizacionais Globais

As capacidades organizacionais também podem deixar de ser restritamente locais e se tornarem globais. Por definição, as capacidades globais são as capacidades organizacionais desenvolvidas pela matriz ou pelas subsidiárias e que podem ser transferidas para outras

unidades da corporação multinacional (Birkinshaw *et al.*, 1998; Rugman & Verbeke, 2001). Geralmente, um modelo global prioriza a centralização das decisões na matriz e a integração entre matriz e subsidiária. Desta forma, o fluxo da transferência de capacidades acaba sendo da matriz para suas subsidiárias, e o principal objetivo é procurar ganhos de escala.

No entanto, é equivocado supor que capacidades globais se originam apenas na matriz (Birkinshaw *et al.*, 1998), pois a realidade é que as subsidiárias também podem desempenhar um papel importante na criação e manutenção de tais capacidades. Em outras palavras, no modelo estratégico global, as capacidades globais são criadas e desenvolvidas nas matrizes multinacionais e posteriormente transferidas para suas subsidiárias ao redor do mundo. Contudo, o contrário também pode ocorrer, pois determinadas capacidades podem ser desenvolvidas nas subsidiárias e transferidas para a matriz ou para outras subsidiárias, configurando um modelo estratégico transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1999; Borini & Fleury, 2011). Logo, as subsidiárias podem assumir um papel estratégico diferente (Oliveira Jr., Boehe & Borini, 2009) como desenvolvedoras de capacidades locais com potencial aplicação a nível global.

As áreas funcionais de subsidiárias que desenvolvem capacidades organizacionais podem se tornar centros de excelência (Frost *et al.*, 2002) dependendo de quão vantajosa uma determinada capacidade se mostra para efeitos de ganho de eficiência e competitividade. Os centros de excelência podem existir em diferentes áreas funcionais da subsidiária, tais como P&D, produção, marketing, logística, recursos humanos, dentre outras (Michailova & Mustaffa, 2012). Sendo assim, o centro de excelência existe quando determinada área funcional da subsidiária desenvolve uma capacidade organizacional que é reconhecida pela matriz ou por outras unidades da corporação multinacional devido sua eficiência e potencial utilidade global (Frost *et al.*, 2002). Contudo, algumas subsidiárias podem não desenvolver capacidades com potencial de aplicação em escala global, pois suas áreas funcionais seguem apenas implementando as diretrizes que recebem da matriz ou somente desenvolvendo suas capacidades para atender especificidades locais do país anfitrião, sem vislumbrar a eventual replicabilidade dessas capacidades no restante da corporação multinacional.

Por conseguinte, um aspecto central deste estudo é que o conhecimento em torno das capacidades organizacionais desenvolvidas em subsidiárias precisa ser transferido no sentido reverso, ou seja, da subsidiária para a matriz ou para outras subsidiárias da corporação (Bartlett & Ghoshal, 1999), de modo que essas capacidades possam ter sua aplicabilidade identificada

pelas outras unidades, bem como ter sua replicabilidade em escala global, de acordo com a necessidade da corporação multinacional. Em outras palavras, o desenvolvimento de capacidades organizacionais pode ser descentralizado, sem ficar restrito ao mercado local, e a multinacional pode se valer das capacidades organizacionais oriundas de diferentes partes do mundo para fomentar sua estratégia competitiva global (Rabbiosi & Santangelo, 2013).

#### *2.4.3 Transformação de Capacidades da Subsidiária em Capacidades Globais*

A literatura tem buscado apresentar argumentos que justifiquem por que algumas capacidades desenvolvidas por subsidiárias se transformam em capacidades globais. Dentre essas razões, acredita-se que a subsidiária pode ter o intuito de fazer com que uma capacidade local se torne global para atender a uma demanda da rede interna da multinacional (Birkinshaw & Lingblad, 2005), ou seja, ela tenta transferir sua capacidade para atender demandas da sua matriz e/ou de outras subsidiárias da corporação. Em outras ocasiões, a subsidiária pode enxergar uma potencial aplicação global na sua própria capacidade (Narula, 2014) e, no intuito de se destacar perante outras subsidiárias, procura evidenciar esse potencial devido sua eficiência (Costa & Borini, 2017) visando aumentar sua influência e ganhar prestígio dentro da corporação multinacional (Najafi-Tavani, Giroud & Andersson, 2014; Bouquet & Birkinshaw, 2008a, 2008b). Por fim, um outro motivo é que a própria matriz pode ter sua atenção despertada em relação uma capacidade específica da subsidiária e impulsioná-la para que ela transfira seus conhecimentos, de modo que essa capacidade dessa subsidiária se torne uma capacidade global (Rugman & Verbeke, 2001; Bouquet & Birkinshaw, 2008a).

Para uma multinacional, a transformação de uma capacidade da subsidiária em uma capacidade global pode proporcionar vantagem competitiva perante concorrências nacionais, pois ela pode se valer de uma capacidade criada em um determinado país para concorrer em outros países, nos quais os competidores não tenham desenvolvido tal capacidade ainda (Hitt, Li & Xu, 2016). Nesse sentido, o desenvolvimento de capacidades globais pode ser de forma direta, por meio de iniciativas globais; ou pode ser também de forma gradual, quando uma iniciativa local fomenta uma capacidade de uma subsidiária para que essa capacidade se transforme em capacidade global (Birkinshaw, 1998; Birkinshaw *et al.*, 1998).

Portanto, as organizações multinacionais devem desenvolver capacidades tanto em nível de matriz como em nível de subsidiárias, e precisam, além disso, transferir essas capacidades internamente na corporação (Rugman & Verbeke, 2001), caso contrário, elas abdicam da vantagem de serem multinacionais porque acabam competindo como se fossem empresas

nacionais no mercado local dos países onde estão atuando (Borini & Fleury, 2011). Em outras palavras, a competitividade das multinacionais depende do desenvolvimento de capacidades nas subsidiárias para sustentar a competitividade local, mas depende também da transferência dessas capacidades para a matriz e outras subsidiárias para melhorar a competitividade a nível global (Rugman & Verbeke, 2001; Borini & Fleury, 2011).

## **2.5 Transferência Reversa de Conhecimento**

No campo da administração, o termo conhecimento se refere a uma compreensão aprofundada sobre um determinado domínio ou atividade (Nonaka, 1994; Nonaka & Von Krogh, 2009). Uma inquietação evidenciada na literatura diz respeito a como as subsidiárias adquirem e compartilham recursos baseados no conhecimento (Michailova & Mustafa, 2012). E, nesse contexto, a transferência de conhecimento envolve tanto a adaptação de conhecimento oriundo da matriz quanto o compartilhamento de conhecimento oriundo da subsidiária para outras unidades e para a matriz, algo que tem sido destacado como uma das práticas mais importantes para a organização multinacional (Bonache & Brewster, 2001; Harzing, 2001).

A transferência de conhecimento ocorre normalmente da matriz para a subsidiária (Foss & Pedersen, 2002; Harzing, Pudelko & Reiche, 2016). Essa transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias é apenas um dos aspectos englobados na literatura de gestão de conhecimento em subsidiárias, que envolve também outros aspectos como a obtenção de conhecimento do ambiente local e o compartilhamento de conhecimentos com outras subsidiárias da multinacional (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey & Park, 2003; Birkinshaw & Hood, 2001; Gupta & Govindarajan, 2000; Verbeke & Yuan, 2013). No entanto, uma das principais vantagens competitivas das multinacionais reside na possibilidade de transferência do conhecimento de subsidiárias localizadas em diferentes países (Ghoshal & Nohria, 1989; Andersson, Forsgren, & Holm, 2002).

De fato, estudos mostram que essa transferência de conhecimento também pode ocorrer partindo da subsidiária para a matriz (Ambos *et al.*, 2006; Najafi-Tavani *et al.* 2012), e a este outro fluxo de conhecimento se dá o nome de transferência reversa (Ambos *et al.*, 2006). Nesse sentido, a transferência reversa de conhecimento permite que as capacidades desenvolvidas por subsidiárias se transformem em capacidades globais, uma vez que as capacidades são compostas por conhecimentos específicos que foram adquiridos/desenvolvidos pela subsidiária no país anfitrião e transferidos para a multinacional (Ciabuschi, Dellestrand & Kappen, 2012; Rugman & Verbeke, 2001). Portanto, para este estudo, a transferência reversa do conhecimento

da capacidade pode ser definida como a habilidade da subsidiária de transferir os conhecimentos sobre uma determinada capacidade organizacional para a matriz multinacional ou para outras subsidiárias da corporação no intuito de torná-la uma capacidade global (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014).

Apesar do reconhecimento de que as subsidiárias interagem com seu ambiente local e aprendem novos conhecimentos com suas experiências, esses conhecimentos obtidos precisam também ser difundidos e explorados dentro da rede multinacional (Foss & Pedersen, 2002). Dentre os benefícios obtidos pela multinacional com os conhecimentos adquiridos de suas subsidiárias, pode-se destacar que tais conhecimentos tendem a ajudar a multinacional a ajustar e coordenar uma estratégia global, melhorar processos em sua própria unidade ou em outras unidades da rede ou, inclusive, fornecer novos conhecimentos para desenvolver inovação (Ambos *et al.*, 2006). Em outras palavras, o conhecimento de uma determinada subsidiária pode despertar a atenção da matriz por possuir potencial para resolver problemas globais, em certos locais onde outras subsidiárias da rede multinacional operam (Bouquet & Birkinshaw, 2008a). Consequentemente, se o conhecimento em torno de uma determinada capacidade subsidiária for transferido, essa capacidade poderá se transformar em uma capacidade global (Rugman & Verbeke, 2001).

Portanto, assim como a gestão do conhecimento de uma multinacional engloba a criação e transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias, o mesmo se aplica no fluxo inverso, ou seja, de uma subsidiária para a matriz (Gupta & Govindarajan, 2000; Harzing *et al.*, 2016). Logo, gestores em cargo de liderança acabam se tornando os responsáveis por impulsionar a gestão do conhecimento das subsidiárias, por meio de uma postura que conduz à aquisição, desenvolvimento e transferência de conhecimento local dentro da corporação multinacional, convertendo tal conhecimento em vantagem competitiva global (Tushman, 1977; Costa & Borini, 2017).

### 3 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Neste capítulo, será apresentado o modelo analítico elaborado neste estudo, que analisa como a gestão do conhecimento se relaciona com a gestão de capacidades organizacionais em subsidiárias de multinacionais estrangeiras, e como ações individuais dos gestores de subsidiárias (microfundamentos) contribuem para que determinadas capacidades desenvolvidas por subsidiárias possam ser utilizadas também pela matriz ou outras subsidiárias, beneficiando a corporação multinacional.

Especificamente, será analisado se a capacidade absorptiva individual do gestor influencia na aquisição de conhecimento local na subsidiária. Além disso, se é necessário o comportamento bricolar do gestor para que o conhecimento local adquirido pela subsidiária seja aplicado no desenvolvimento de novas capacidades organizacionais. E, por fim, se é necessária a influência do gestor da subsidiária para que o conhecimento em torno dessas capacidades desenvolvidas pela subsidiária seja transferido para o restante da corporação multinacional no intuito de transformá-las em capacidades globais. A Figura 3, a seguir, apresenta o modelo estrutural proposto, juntamente com as hipóteses elaboradas por meio das associações estabelecidas entre os constructos, que serão explicadas a seguir.

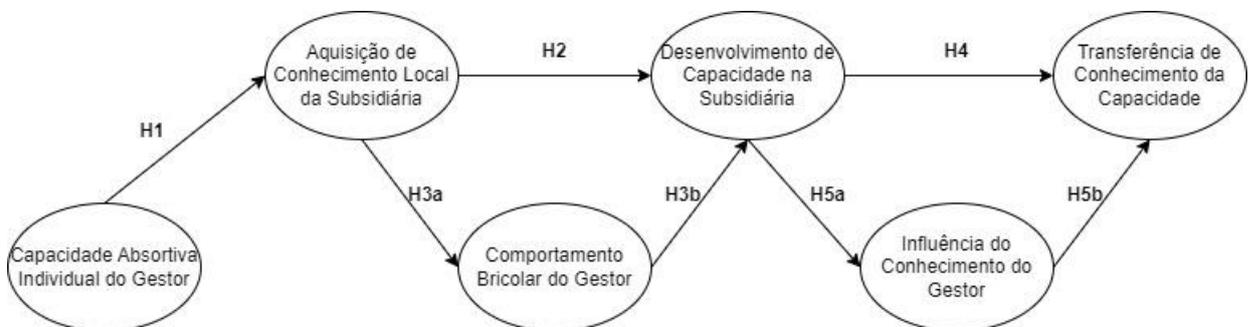


Figura 3: Modelo estrutural e suas respectivas hipóteses.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 3.1 O papel da capacidade absorptiva individual do gestor na aquisição de conhecimento local da subsidiária

A visão baseada em conhecimentos – *knowledge-based view*, apoia-se amplamente na questão da capacidade de absorção de conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Essa capacidade de absorção é denominada na literatura como capacidade absorptiva (Zahra & George, 2002). Capacidade absorptiva consiste na “habilidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais” (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128). Por um lado, as subsidiárias devem estar dispostas a alocar tempo e recursos para

adquirir e transferir conhecimentos para a matriz. Por outro lado, para que isso aconteça, é necessário que indivíduos-chave nas subsidiárias tenham primeiramente a capacidade de reconhecer e assimilar o conhecimento externo e integrá-lo ao conhecimento interno da organização (Lowik, Kraaijenbrink & Groen, 2017).

Neste caso, os gestores de subsidiárias estrangeiras possuem um papel fundamental na aquisição de conhecimentos locais do país anfitrião e, conseqüentemente, na aplicação desses conhecimentos na subsidiária (Zeng, Glaister & Darwish, 2019). Logo, mesmo que o conhecimento local esteja disponível, a organização pode não ter a capacidade de absorvê-lo e aplicá-lo para seu próprio uso (Tsai, 2001) sem uma capacidade de absorção a nível indivíduo também (Lowik *et al.*, 2017; Lane, Koka & Pathak, 2006), e o processo de desenvolvimento de capacidades na subsidiária, conseqüentemente, pode não ocorrer.

Estudos apontam que a capacidade absorptiva beneficia a capacidade de inovação e, conseqüentemente, o desempenho da organização (Kurniawan, Hartati, Qodriah & Badawi, 2020; Liu, Zhao & Zhao, 2018). Contudo, Kang & Lee (2017) sugeriram a observação da capacidade absorptiva também no nível individual, uma vez que a ampla gama de conhecimento da organização é determinada pelos indivíduos dentro dela. De fato, a capacidade absorptiva de uma empresa “depende das capacidades absorptivas individuais dos membros da organização” (Lane *et al.*, 2006, p. 838). Logo, os gerentes de subsidiárias devem ver a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento (capacidade absorptiva) como atividades habituais ou práticas recorrentes que ocorrem tanto no nível individual quanto organizacional (Matricano, Candelo, Sorrentino & Martínez-Martínez, 2019).

A capacidade absorptiva individual pode ser entendida como o conjunto de atividades realizadas por um indivíduo para buscar novos conhecimentos, identificá-los e avaliá-los como oportunidades de uso potencialmente benéfico para a organização. Em seguida, ela envolve as atividades de interpretação, articulação e codificação para tornar o conhecimento recém-adquirido disponível para outros, incorporando-o à memória organizacional. E, por fim, ela inclui as atividades relativas à geração de novas ideias em colaboração com outras pessoas e à aplicação de novos conhecimentos nas próprias rotinas de trabalho (Lowik, Kraaijenbrink & Groen, 2012; Zahra & George, 2002). Portanto, para este estudo, a capacidade absorptiva individual se manifesta quando o gestor identifica, assimila, transforma e aplica novos conhecimentos.

Os indivíduos desempenham um papel crucial na absorção, criação e transferência de conhecimento, o que sugere que fatores de nível individual são antecedentes relevantes para as capacidades inovadoras no nível da empresa (Yildiz, Murtic, Zander & Richtnér, 2019). Assim como a capacidade absorptiva permite às empresas melhorarem suas capacidades para continuar o processo de inovação (Kurniawan *et al.*, 2020), os conhecimentos do país anfitrião absorvidos pelos gerentes locais podem ser repassados para a subsidiária e, após aplicados, transformados em conhecimentos transnacionais explícitos para que o restante da multinacional também aproveite esses conhecimentos e os transformem em capacidades inovadoras ou em novos produtos (Subramaniam & Venkatraman, 2001; Minbaeva, Pedersen, Björkman, & Fey, 2013).

Neste caso, entende-se que a capacidade absorptiva do gestor é um fator decisivo no processo de desenvolvimento de capacidades na subsidiária, pois a mera obtenção do conhecimento local não é eficaz quando este não é internalizado, aplicado e transferido pelos seus receptores (Chang, Gong & Peng, 2012; Minbaeva *et al.*, 2003). Neste estudo, analisa-se a habilidade do gestor da subsidiária como receptor do conhecimento local que será adquirido pela subsidiária, uma vez que, para aprimorar ou desenvolver novas capacidades na subsidiária, é necessária a capacidade absorptiva do gestor para adquirir e aplicar os conhecimentos locais do país anfitrião. Portanto, acredita-se que a capacidade absorptiva individual do gestor da subsidiária é o primeiro passo para o processo de aquisição do conhecimento local na subsidiária.

Logo, a seguinte hipótese é estabelecida:

*H1: A capacidade absorptiva individual do gestor está associada positivamente com a aquisição de conhecimento local da subsidiária.*

### **3.2 Influência da aquisição de conhecimento local no desenvolvimento de capacidades na subsidiária**

A literatura de negócios internacionais costuma enfatizar a aquisição de conhecimentos globalmente dispersos para sua posterior combinação e utilização de forma estratégica (Gupta & Govindarajan, 2000; Andersson, Dellestrand, & Pedersen, 2014). Nesse sentido, empresas multinacionais estabelecem subsidiárias com o intuito de explorar novos mercados e obter ativos tangíveis, como recursos materiais, financeiros ou pessoais, e ativos intangíveis, como informações e conhecimentos (Barney, 1991; Dunning, 1993).

Sob esta ótica, uma subsidiária tem como importante função adquirir e transferir informações e conhecimentos para a multinacional para a elaboração de novas estratégias globais (Kogut & Zander, 1993; Phene & Almeida, 2008; Andersson, Forsgren & Holm, 2020). Dessa forma, as

subsidiárias podem ser vistas como unidades estratégicas que aumentam a competitividade da multinacional em locais estrangeiros ao desenvolverem vantagens específicas, conhecidas como capacidades da subsidiária (Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998; Cantwell & Piscitello, 2014). Essas capacidades são compostas por conhecimentos complexos que são difíceis de imitar, por isso proporcionam vantagem competitiva.

Existem diversos benefícios quando a subsidiária adquire conhecimentos locais e os aplica no desenvolvimento de novas capacidades, tais como o aumento da competitividade local no país anfitrião (Andersson *et al.*, 2014) e o desenvolvimento de novos conhecimentos com potencial de aplicação em outras unidades, seja na matriz ou em subsidiárias da corporação multinacional (Frost, Birkinshaw & Ensign, 2002; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Isaac, Borini, Raziq & Benito, 2019). Além disso, ao aprimorar ou desenvolver novas capacidades, a subsidiária eleva sua influência e sua importância estratégica perante a matriz, o que pode trazer benefícios como recursos, investimentos e autonomia (Andersson, Forsgren & Holm, 2007; Mudambi & Navarra, 2004; Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010).

No entanto, existem também barreiras que dificultam ou até mesmo impedem a subsidiária de adquirir conhecimentos locais e aplicá-los no desenvolvimento de inovações e de novas práticas/processos gerenciais (Dyer & Hatch, 2006; Beugelsdijk & Jindra, 2018). Dentre elas, pode-se destacar a falta de autonomia de decisão devido ao excesso de controle da matriz, a falta de iniciativa dos gestores locais na busca por informações e conhecimentos estratégicos que podem beneficiar a subsidiária ou a baixa capacidade absorptiva da subsidiária (Szulanski, 1996; Rivera-Vazquez, Ortiz-Fournier & Flores, 2009). Nesses casos, a subsidiária acaba desempenhando um papel apenas de implementadora dos conhecimentos da matriz, abdicando-se de papéis relevantes como desenvolvedora de capacidades locais ou provedora de capacidades globais e, conseqüentemente, acarretando em perda de competitividade local e redução da sua importância estratégica global.

Portanto, a aquisição de conhecimentos locais e a aplicação desses conhecimentos na elaboração de capacidades na subsidiária se torna fundamental para que ela possa elaborar estratégias que a permitam se destacar competitivamente no país anfitrião e estrategicamente na corporação multinacional (Li, Poppo & Zhou, 2009; Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa & Sanz-Valle, 2019), o que permitirá à subsidiária assumir papéis importantes como desenvolvedora de capacidades locais ou provedora de capacidades globais (Gupta &

Govindarajan, 1991; Cheong *et al.*, 2019). Logo, com base no exposto acima, estabelece-se a seguinte hipótese:

*H2: A aquisição de conhecimento local na subsidiária está associada positivamente com o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária.*

### **3.3 O papel do comportamento bricolar do gestor no desenvolvimento de capacidades na subsidiária**

A combinação criativa que um gestor faz entre recursos e conhecimentos externos e internos pode ser baseada em um comportamento bricolar. O comportamento bricolar pode ser entendido como a habilidade do gestor de aplicar conhecimentos e empregar os recursos disponíveis no momento para que a subsidiária possa realizar uma determinada tarefa ou função (Davidsson, Baker & Senyard, 2017). Muitas das vezes, esses recursos são escassos ou limitados, e podem ser julgados insuficientes para determinada prática organizacional dependendo da postura do gestor que os gerencia (Baker & Nelson, 2005). Normalmente, o gestor que possui um comportamento bricolar procura realizar determinada função sem julgar se ele dispõe de todos os recursos necessários exatamente, pois na qualidade de improvisador, ele procura fazer a recombinação de recursos ou, até mesmo, atribuir novas finalidades a determinados recursos para poder colocar em prática o que precisa ser feito (Baker & Nelson, 2005; Senyard, Baker, Steffens & Davidsson, 2014).

As diversas maneiras pelas quais os recursos de uma empresa podem ser utilizados e a quantidade de combinações úteis são tais que, “nenhuma empresa jamais percebe a gama completa de serviços disponíveis de qualquer recurso” (Penrose, 1959, p.86). Nesse sentido, gestores de subsidiárias estrangeiras em mercados emergentes podem se valer do comportamento bricolar para poder desenvolver soluções inovadoras, novas práticas gerenciais ou novos produtos/processos organizacionais (Senyard *et al.*, 2014). Isso porque o gestor de uma subsidiária em tal contexto, naturalmente, sabe enfrentar melhor as restrições impostas pelo contexto do próprio país, que por sua vez é caracterizado pela limitação de recursos. Além disso, no intuito de não depender ou solicitar recursos oriundos da matriz, o gestor pode acabar tendo a iniciativa de desenvolver algo com os recursos que tiver disponíveis em mãos na sua subsidiária ou adquirir recursos considerados sem valor por outras empresas, mas que particularmente são considerados úteis para a subsidiária (Lévi-Strauss, 1967; Baker & Nelson, 2005).

De certa forma, a literatura já vem abordando as capacidades desenvolvidas por meio da recombinação e agregação de recursos (bricolagem) para melhorar o desempenho no nível organizacional (Verbeke, 2009; Desa & Basu, 2013). Novas capacidades são fruto da habilidade de agregar, reinventar, substituir e recombinar os próprios ativos internos da empresa com ativos adquiridos externamente (Narula, 2014), ativos estes que podem ser tanto tangíveis, como recursos materiais, quanto ativos intangíveis, como os conhecimentos internos da multinacional e externos do país anfitrião. Portanto, como consequência de combinações idiossincráticas, que às vezes podem até não ser intencionais, o comportamento bricolar pode resultar em novas capacidades pioneiras (Desa & Basu, 2013).

Estudos recentes têm analisado a influência do comportamento bricolar no desempenho organizacional, na gestão de inovação e nas práticas de P&D. Epler e Leach (2021), por exemplo, mostraram que o comportamento bricolar do vendedor se relaciona positivamente com o desempenho de vendas em condições disruptivas. Neste caso, o comportamento bricolar foi caracterizado como a habilidade de um vendedor de utilizar os recursos de forma eficaz, avaliando os recursos disponíveis e trabalhando para reconfigurá-los a fim de enfrentar novos desafios e criar novas oportunidades. Já o estudo de Santos, Borini, Oliveira Jr., Rossetto e Bernardes (2020) analisaram a influência da bricolagem no desenvolvimento de inovação frugal em mercados emergentes, ressaltando a importância do comportamento bricolar na organização para gerenciar a capacidade de inovação em contextos afetados por limitações de recursos e crises. Nessa mesma linha, Wu, Liu e Zhang (2017) analisaram o papel da bricolagem quanto a velocidade e criatividade no desenvolvimento de novos produtos. Enquanto Garud e Prabhu (2020) identificaram que as atividades de bricolagem de gestores e colaboradores da área de P&D melhoraram o desempenho de P&D em termos de resultado e eficiência em organizações multinacionais de tecnologia na Índia.

Contudo, ainda não tem sido destacado especificamente a atuação do gestor da subsidiária (nível indivíduo) nesse processo de adquirir e combinar conhecimentos e recursos por meio de bricolagem para favorecer o aprimoramento ou o desenvolvimento de capacidades organizacionais em subsidiárias de multinacionais estrangeiras (Foss & Pedersen, 2019; Meyer *et al.*, 2020). Sendo assim, acredita-se que o comportamento bricolar do gestor se mostra como uma habilidade que favorece tanto a aplicação de recursos e conhecimentos adquiridos externamente, quanto a recombinação deles com conhecimentos e recursos internos da própria organização para o desenvolvimento de novas capacidades na subsidiária.

Diante do exposto, é estabelecida a seguinte hipótese H3, subdividida em H3a e H3b:

*H3: A relação entre a aquisição de conhecimento local e o desenvolvimento de capacidades em subsidiárias estrangeiras é mediada pelo comportamento bricolar do gestor da subsidiária.*

*H3a: A aquisição de conhecimento local na subsidiária está associada positivamente com o comportamento bricolar do gestor da subsidiária.*

*H3b: O comportamento bricolar do gestor da subsidiária está associado positivamente com o desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária.*

### **3.4 A transferência do conhecimento da capacidade da subsidiária**

As capacidades organizacionais sofrem um processo evolucionário em suas diferentes áreas funcionais (Andersson *et al.*, 2014; Scott-Kennel & Giroud, 2015). Nesse sentido, uma capacidade desenvolvida localmente por uma subsidiária pode, por meio de mecanismos de integração e disseminação de conhecimento, ser transformada em uma capacidade de importância estratégica para a multinacional a nível global. Considerando-se a estrutura da multinacional, é notável que o aprendizado ocorre com mais frequência em subsidiárias individualmente. No entanto, a transferência reversa de conhecimento, que ocorre da subsidiária para a matriz, permite também que a matriz utilize as capacidades da subsidiária como um recurso para obter vantagem competitiva (Najafi-Tavani, Giroud, & Sinkovics, 2012; Borini, Santos, Raziq, Pereira & Brunhara 2021).

Nota-se que subsidiárias em mercados emergentes têm se engajado cada vez mais em iniciativas próprias para desenvolver novas capacidades visando vantagens competitivas locais (Birkinshaw, 1996; Ambos, Andersson & Birkinshaw, 2010). No entanto, essas capacidades das subsidiárias podem despertar a atenção da matriz para a resolução de problemas no país de origem da multinacional ou em determinados locais onde outras subsidiárias da corporação operam (Bouquet & Birkinshaw, 2008a). Consequentemente, a matriz multinacional pode se beneficiar ao obter os conhecimentos da capacidade de determinadas subsidiárias (Ambos *et al.*, 2006, Najafi-Tavani *et al.*, 2012), e se de fato houver a replicação dessa capacidade da subsidiária na matriz ou em outras subsidiárias da corporação, ela se transformará numa capacidade global (Rugman & Verbeke, 2001; Rugman, Verbeke & Nguyen, 2011).

A literatura apresenta alguns motivos que justificam por que determinada capacidade da subsidiária se transforma em uma capacidade global. Por um lado, a subsidiária pode ter o intuito de desenvolver uma capacidade para atender uma demanda interna da rede da corporação (Birkinshaw & Lingblad, 2005). Em outros casos, a subsidiária pode enxergar uma

utilidade global para sua própria capacidade (Narula, 2014) e, no intuito de exercer influência dentro da corporação (Najafi-Tavani, Giroud & Andersson, 2014; Bouquet & Birkinshaw, 2008a, 2008b), procura elucidar as vantagens obtidas com esta capacidade desenvolvida (Costa & Borini, 2017). Por outro lado, a própria matriz também pode enxergar utilidade em determinada capacidade e impulsionar a subsidiária para que ela a transfira seus conhecimentos para a matriz (Bouquet & Birkinshaw, 2008a).

Ao analisar subsidiárias de empresas varejistas, Girod e Rugman (2005) compreenderam que as capacidades são transferíveis de acordo com alguma finalidade específica: algumas "podem ser exploradas globalmente e levar a benefícios de escala, escopo ou exploração de diferenças internacionais", enquanto outras podem favorecer a empresa "apenas em um determinado local (ou conjunto de locais) e levar a benefícios de responsividade local" (Rugman & Verbeke, 1992, p. 763). Fato é que, a literatura tem focado em recursos intangíveis, especialmente em conhecimentos e capacidades, como a espinha dorsal da vantagem competitiva duradoura das empresas (Schmid & Schurig, 2003).

As empresas crescem com base em sua capacidade de criar novos conhecimentos e replicá-los de forma a expandir seu mercado (Kogut & Zander, 1992). Portanto, a crescimento das multinacionais depende não somente do desenvolvimento de capacidades nas subsidiárias para sustentar a competitividade local, mas depende também do compartilhamento do conhecimento de capacidades bem-sucedidas com a matriz e outras subsidiárias para solucionar problemas ou melhorar a competitividade em nível global (Rugman & Verbeke, 2001; Borini & Fleury, 2011). Logo, acredita-se que uma maior vantagem competitiva global pode ser obtida pela corporação multinacional por meio da transferência do conhecimento de capacidades bem-sucedidas desenvolvidas por suas subsidiárias (Kogut & Zander, 1993; Gupta & Govindarajan, 2000; Foss & Pedersen, 2019). Em outras palavras, as capacidades desenvolvidas pelas subsidiárias acabam se tornando um recurso valioso para a matriz multinacional quando se mostram mais eficientes ou quando apresentam potencial para solucionar algum problema que afeta a competitividade global.

Em virtude da argumentação exposta acima, estabelece-se a seguinte hipótese H4:

*H4: O desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária está associado positivamente com a transferência do conhecimento dessas capacidades.*

### **3.5 Influência do conhecimento do gestor na transferência do conhecimento da capacidade da subsidiária**

Uma empresa multinacional é vista como uma rede com responsabilidades e papéis diferenciados, em que o acesso às redes de conhecimento internas e externas permite criar e renovar continuamente sua vantagem competitiva (Ambos *et al.*, 2006; Scott-Kennel & Giroud, 2015). Nesse sentido, a transferência do conhecimento desenvolvido em áreas funcionais como marketing, produção, recursos humanos, dentre outras (Minbaeva & Michailova, 2004; Minbaeva, 2007; Andersson *et al.*, 2014), especialmente da subsidiária para a matriz (Narula, 2014), tende a ser reflexo da influência dos indivíduos que atuam em posição gerencial nessas áreas funcionais da subsidiária (Foss & Pedersen, 2019).

O conhecimento se distingue mais entre países diferentes do que dentro de um mesmo país (Cantwell & Mudambi, 2005; Kogut, 1991), de modo que, os conhecimentos obtidos ou desenvolvidos pela subsidiária no país anfitrião tendem a ser diferenciados sob a ótica do país de origem da matriz ou de outras subsidiárias em países diferentes, por isso a influência do conhecimento dos gestores locais é importante (Birkinshaw, Hood & Young, 2005). Nesse sentido, se por um lado a capacidade absorptiva do gestor e o seu comportamento bricolar influenciam, respectivamente, na aquisição de conhecimento local e no desenvolvimento de capacidades na subsidiária, por outro lado, esses conhecimentos adquiridos e desenvolvidos localmente por esse gestor se tornam a experiência necessária que influenciará e viabilizará a transferência dos conhecimentos das capacidades a serem disseminadas para outras subsidiárias e para a matriz.

A influência do conhecimento do gestor pode ser entendida como a habilidade do gestor de interagir frequentemente com a matriz ou outras subsidiárias para fornecer novos conhecimentos adquiridos, comunicar as mudanças do mercado local e discutir o desenvolvimento de novos produtos e tendências de mercado, visando estimular a corporação multinacional a aproveitar melhor tais conhecimentos e transformá-los em novas capacidades (Subramaniam & Venkatraman, 2001). Isso denota que a transferência reversa de conhecimento organizacional também pode ser desencadeada por uma iniciativa partindo do indivíduo em vez de uma demanda da organização (Mudambi, Piscitello & Rabbiosi, 2014).

Sendo assim, pode-se inferir que um dos principais motivos para o gestor estimular a transferência reversa do conhecimento de determinada capacidade da subsidiária é integrar globalmente os novos conhecimentos desenvolvidos localmente, permitindo que a matriz e/ou outras subsidiárias da corporação tenham acesso a esses conhecimentos e possam fazer uso

deles para obter benefícios estratégicos nos seus locais de atuação, o que indiretamente também beneficia toda a rede multinacional (Ambos *et al.*, 2010). Em outras palavras, os gerentes das subsidiárias podem desenvolver capacidades locais, mas também com potencial aplicação global. Logo, as iniciativas que levam ao conhecimento global da capacidade indicam que a subsidiária e seus gestores estão indo além das suas atribuições, obtendo mandatos de produtos mundiais ou funções críticas em cadeias internacionais de valor agregado dentro da rede interna da multinacional ou desenvolvendo vantagens específicas da subsidiária (Rugman & Verbeke 2001; Rugman *et al.*, 2011).

Em síntese, nota-se que a literatura passou a tratar a subsidiária, não apenas como receptora de conhecimentos da matriz, mas também como fonte de conhecimentos para a matriz e outras subsidiárias da corporação multinacional (Michailova & Mustaffa, 2012). Receber conhecimentos valiosos de subsidiárias estrangeiras permite que a multinacional coordene os fluxos de conhecimento intraorganizacionais entre diferentes subsidiárias visando a implementação mais eficiente de estratégias globais (Ambos *et al.*, 2006; Najafi-Tavani *et al.*, 2012). Portanto, para que uma capacidade desenvolvida em determinada subsidiária seja transferida para a matriz multinacional, tornando-se assim uma capacidade global, é necessária a influência do gestor da subsidiária como esforço adicional, haja vista que, este detém conhecimento sobre a capacidade desenvolvida no país anfitrião da subsidiária, e sobre como ela pode ser melhor aproveitada na matriz ou em outras subsidiárias, de acordo com o interesse ou necessidade dessas unidades.

Com base no exposto, estabelece-se a seguinte hipótese H5, subdividida em H5a e H5b:

*H5: A relação entre o desenvolvimento de capacidade na subsidiária e o processo de transferência reversa do conhecimento da capacidade da subsidiária é mediada pela influência do conhecimento do gestor da subsidiária.*

*H5a: O desenvolvimento de capacidade na subsidiária está associado positivamente com a influência do conhecimento do gestor da subsidiária.*

*H5b: A influência do conhecimento do gestor da subsidiária está associada positivamente com a transferência do conhecimento da capacidade desenvolvida pela subsidiária.*

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Abordagem**

Do ponto de vista da abordagem metodológica, existem duas perspectivas: uma para a pesquisa quantitativa e outra para a pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa transforma opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Esta modalidade de pesquisa se caracteriza pelo emprego da quantificação, desde a coleta das informações até a análise final, por meio de técnicas estatísticas avançadas (Creswell, 2010). Já a pesquisa qualitativa considera que há uma relação que não pode ser traduzida em números devido sua subjetividade. Neste tipo de pesquisa, os dados não são analisados por meio de ferramentas estatísticas, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa (Creswell, 2010). Neste caso, entendeu-se como mais apropriada para esta pesquisa a utilização de ambas as abordagens metodológicas. Isso porque houve a necessidade de identificar variáveis, por meio de entrevistas semiestruturadas, que indicam eventual influência no fenômeno pesquisado, e devido a preocupação central em testar hipóteses para validá-las ou não, utilizando no processo recursos oriundos da estatística.

### **4.2 Método**

Neste estudo, optou-se por utilizar o método descritivo devido sua abordagem ser predominantemente quantitativa e a análise dos resultados envolver a interpretação de resultados de testes estatísticos. Para isso, foi desenvolvida uma base de dados obtidos através do levantamento de dados primários, tendo como método a aplicação de um *survey* com questões fechadas de múltipla escolha, visto que tal questionário foi composto por variáveis mensuradas em escala Likert de grau de concordância.

A preocupação central deste estudo foi analisar a influência dos gestores locais nos processos de aquisição de conhecimento local na subsidiária, desenvolvimento de novas capacidades organizacionais e de transferência reversa do conhecimento dessas capacidades para a matriz ou para outras subsidiárias devido o potencial de aplicação a nível global. Por isso, adotou-se uma perspectiva multinível, uma vez que ela permite observar iniciativas a nível indivíduo e seus resultados a nível organizacional. Neste caso, o público-alvo para a pesquisa foram gestores de subsidiárias de multinacionais estrangeiras que estão atuando no Brasil.

Os gestores das subsidiárias podem melhor julgar o potencial de aplicação de determinada capacidade da subsidiária a nível global, justamente por influenciarem no seu desenvolvimento e/ou saberem a finalidade e os resultados esperados da aplicação dessa capacidade na

organização. Além disso, essa estratégia de coleta de dados pode evitar o problema de respostas socialmente indesejáveis (Birkinshaw, Hood & Jonson, 1998), já que gestores da matriz podem subestimar o papel da subsidiária na criação de novas capacidades, bem como questionar a adoção dessas capacidades desenvolvidas pelas subsidiárias e a finalidade delas na matriz multinacional devido a questões de conflito de interesse ou de poder.

### **4.3 Técnica de coleta**

Para o procedimento de coleta de dados, tomaram-se algumas precauções quanto ao viés de método comum, conhecido como *common method variance*, problema este que pode ocorrer quando os dados da pesquisa são autoavaliados, ou seja, descritos pelo próprio pesquisado (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Inicialmente, na estratégia de coleta de dados, que foi realizada por meio de *survey*, o questionário teve a ordem de seus constructos distribuídas de forma aleatória, de modo a reduzir a possibilidade de os respondentes perceberem a lógica das relações entre os constructos do modelo conceitual (Chang, van Witteloostuijn & Eden, 2010). Neste caso, uma das formas de ordenamento das questões foi alocar a variável dependente antes das variáveis independentes e mediadoras. Inclusive, acredita-se que a inclusão de variáveis moderadoras ou mediadoras ajudam a evitar que os respondentes cognitivamente visualizem as relações hipotetizadas no estudo (Chang *et al.*, 2010).

Além disso, outros dois constructos que não fazem parte do modelo foram incluídos no questionário para dificultar a identificação das relações lógicas entre os constructos que de fato compõem o modelo, constructos estes chamados de “Capacidade de Integração de Conhecimento” e “Resiliência do Gestor da Subsidiária”. Por fim, para evitar um eventual viés cognitivo no processo de preenchimento do questionário, que pode ocorrer quando o respondente passa a assinalar apenas uma mesma opção automaticamente para todos os itens devido a necessidade de responder rapidamente, foram adotadas escalas de grau de concordância com rótulos e extremos diferentes para alguns constructos (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Em seguida, foi feito um pré-teste do instrumento de coleta, no qual o questionário foi avaliado por 3 professores experientes, 2 pós-doutorandos e um doutorando com expertise em estatística, no intuito de refinar e aprimorar a redação dos itens e das questões. É válido ressaltar que o questionário se iniciava com um termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE, que visava obter o consentimento do participante para responder a pesquisa e a ciência de que as respostas seriam respondidas de forma anônima.

Após implementadas as melhorias sugeridas pelo pré-teste, os questionários começaram a ser enviados para gestores de subsidiárias de multinacionais estrangeiras que atuam no Brasil. Com base na lista das 1.000 maiores empresas da Revista Exame (2022) e em uma lista de empresas pertencente ao grupo de pesquisa do autor, consultou-se o website de cada empresa para saber quais possuíam origem estrangeira, ou seja, quais eram subsidiárias de multinacionais. De um total de 1.474 empresas listadas, foram identificadas 254 empresas estrangeiras que atendiam o perfil da amostra desejada. A partir disso, foi feita uma busca dessas empresas na plataforma LinkedIn, e para identificar quem eram os indivíduos em cargos de gerência e alta gerência em subsidiárias brasileiras utilizou-se os filtros “Brasil” e “Manager” na aba “Pessoas” do perfil da cada empresa na plataforma LinkedIn. Em seguida, procurou-se por gestores cuja área de atuação descrita no próprio perfil fosse alguma das seguintes áreas: marketing e vendas, logística e distribuição, produção e operações, ou pesquisa e desenvolvimento de produtos/serviços.

Em seguida, era feito o contato individual com os gestores via mensagem ou solicitação de contato pelo próprio LinkedIn. Foram enviadas solicitações de contato para 536 gestores, que foram escolhidos por conveniência, logo, a amostra é não-probabilística. Uma vez que a solicitação de contato era aceita, enviava-se uma mensagem apresentando a pesquisa e solicitado a participação do(a) gestor(a). Após a confirmação de participação dos gestores na pesquisa, o link do questionário online disposto na plataforma SurveyMonkey era disponibilizado pelo próprio chat do LinkedIn. Além disso, o questionário foi enviado por email para outros 7 gestores de empresas diferentes, que participaram das entrevistas iniciais para validação das variáveis que constituíam o modelo proposto. O processo de coleta dos dados compreendeu o período entre agosto e novembro de 2022. A amostra final foi de 127 respostas válidas.

### *Constructos e itens do modelo*

Na Tabela 1 a seguir, são apresentados os constructos que formam o modelo estrutural proposto para o estudo (Figura 3), suas definições conceituais e suas respectivas métricas de mensuração.

Tabela 1: Descrição dos constructos e suas formas de mensuração.

| <b>Constructo</b>                            | <b>Definição conceitual</b>  | <b>Mensuração</b>                     |
|--|--|---------------------------------------|
| Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária | Iniciativa da subsidiária para desenvolver novas capacidades organizacionais nas áreas de desenvolvimento de produtos e serviços, de produção e operações, de marketing e vendas, e de logística e distribuição (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014). | 4 indicadores escala Likert de 1 a 5. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Transferência do Conhecimento da Capacidade | Habilidade da subsidiária de transferir os conhecimentos sobre uma determinada capacidade organizacional para a matriz multinacional ou para outras subsidiárias da corporação no intuito de torná-la uma capacidade global (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014).  | 4 indicadores escala Likert de 1 a 5.  |
| Capacidade Absortiva Individual             | Conjunto de atividades realizadas por um indivíduo para buscar novos conhecimentos, identificá-los e avaliá-los como oportunidades para a organização. Seguido das atividades de interpretação e codificação para tornar esses conhecimentos recém-adquiridos disponíveis para a organização. E, por fim, de atividades relativas à geração de novas ideias e à aplicação dos novos conhecimentos nas próprias rotinas de trabalho da organização (Lowik, Kraaijenbrink & Groen, 2012). | 14 indicadores escala Likert de 1 a 5. |
| Aquisição de Conhecimento Local             | Habilidade da subsidiária estrangeira de adquirir conhecimentos estratégicos do ambiente do país anfitrião através do seu relacionamento com fornecedores, clientes e parceiros locais (Li, Poppo & Zhou, 2009).  | 8 indicadores escala Likert de 1 a 5.  |
| Comportamento Bricolar do Gestor            | Comportamento do gestor de combinar de forma criativa conhecimentos e recursos disponíveis em mãos para resolver determinados problemas, criar novas oportunidades ou para que a subsidiária possa realizar uma determinada tarefa ou função (Baker & Nelson, 2005).  | 9 indicadores escala Likert de 1 a 5.  |
| Influência do Gestor                        | Habilidade do gestor de interagir frequentemente com a matriz ou outras subsidiárias para fornecer novos conhecimentos adquiridos, comunicar as mudanças do mercado local e discutir o desenvolvimento de novos produtos e tendências de mercado, visando estimular a corporação multinacional a aproveitar melhor tais conhecimentos e transformá-los em novas capacidades (Subramaniam & Venkatraman, 2001).  | 9 indicadores escala Likert de 1 a 5.  |

Fonte: Autor.

Inicialmente, o fenômeno analisado é a influência da aquisição de conhecimento local no desenvolvimento de capacidades na subsidiária. O constructo “Aquisição de Conhecimento Local”, apresentado a seguir na Figura 4, foi adaptado do estudo de Li, Poppo & Zhou (2009). Este constructo visava mensurar em que medida a subsidiária tem aprendido, através de seus fornecedores e parceiros locais, novos conhecimentos sobre tecnologias locais, rotinas e procedimentos operacionais locais, técnicas de gestão locais, expertise de mercado e cultura/preferências do mercado local. Além disso, o constructo analisava se a subsidiária havia aprendido, a partir do relacionamento com os seus clientes locais, aspectos sobre como melhorar produtos/serviços, gostos e preferências locais, e necessidades não atendidas. Ou seja, os aspectos abordados nos indicadores do constructo deste estudo visavam analisar em que medida a subsidiária adquire novos conhecimentos do ambiente externo para desenvolver novas capacidades e melhorar sua atuação no mercado local. O constructo é composto por 8

indicadores no total, utilizando escala Likert de 5 pontos (1 “Muito raramente”; 5 “Muito frequentemente”).

| <b>AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO LOCAL</b>  |  |
|---|--|
| <b>Avalie com que frequência a sua subsidiária aprende, a partir do relacionamento com parceiros ou fornecedores locais, sobre:</b> |  |
| ACL1  | tecnologias locais.                          |
| ACL2  | rotinas e procedimentos operacionais locais. |
| ACL3  | técnicas de gestão locais.                   |
| ACL4  | expertise de mercado local.                  |
| ACL5  | cultura e preferências do mercado local.     |
| <b>Avalie com que frequência a sua subsidiária aprende, a partir do relacionamento com clientes locais, sobre:</b>                  |  |
| ACL6  | como melhorar produtos e serviços.           |
| ACL7  | gostos e preferências locais.                |
| ACL8  | necessidades de consumo não atendidas.       |

Figura 4: Itens de mensuração do constructo Aquisição de Conhecimento Local. Adaptado de Li, Poppo & Zhou, 2009.

Em se tratando do constructo “Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária”, os indicadores representados pelas assertivas avaliavam se, nos últimos 5 anos, a subsidiária na qual o respondente trabalha desenvolveu ou aprimorou suas práticas de desenvolvimento dos produtos/serviços, de produção/operações, de marketing/vendas e de logística/distribuição (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014). O intuito foi verificar se a subsidiária aprimorou ou desenvolveu novas capacidades organizacionais em alguma dessas áreas funcionais nos últimos 5 anos atuando no Brasil. Neste caso, os 4 indicadores que formam tal constructo foram avaliados por meio de escala Likert de 5 pontos, cujos extremos foram rotulados como 1 “Discordo fortemente” e 5 “Concordo fortemente”. A Figura 5 apresenta a definição operacional do constructo “Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária”.

| <b>DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE NA SUBSIDIÁRIA</b>                                       |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b>Nos últimos 5 anos, a minha subsidiária desenvolveu ou aprimorou suas práticas de:</b> |                                       |
| DCS1  | desenvolvimento de produtos/serviços. |
| DCS2  | produção/operações.                   |
| DCS3  | marketing/vendas.                     |
| DCS4  | logística/distribuição.               |

Figura 5: Itens de mensuração do constructo Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária. Adaptado de Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014.

Esta primeira parte do fenômeno (aquisição de conhecimento local e desenvolvimento de capacidades na subsidiária) é analisada sob a influência de dois constructos. Um deles é o constructo “Capacidade Absortiva Individual”, que foi adaptado do trabalho Lowik, Kraaijenbrink & Groen (2017). Conforme apresentado na Figura 6, este constructo é composto por 14 itens que englobam as duas dimensões definidas por Zahra & George (2002): Capacidade Absortiva potencial (Aquisição e Assimilação) e Capacidade Absortiva realizada (Transformação e Aplicação). Os indicadores de mensuração avaliavam o grau de concordância em relação a afirmações que descrevem as iniciativas do gestor subsidiária para reconhecer e assimilar conhecimentos locais, bem como transformar e aplicar esses conhecimentos na subsidiária. Para isso, também se utilizou uma escala Likert de 5 pontos.

| <b>CAPACIDADE ABSORTIVA INDIVIDUAL</b>  |  |
|---|--|
| <b>Indique em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmações:</b> |  |
| CAIp1   | Estou sempre em busca de novos conhecimentos para o meu trabalho na subsidiária.                                       |
| CAIp2   | Eu constantemente procuro conhecimento em muitos domínios diferentes para “olhar para fora da caixinha”.               |
| CAIp3   | Sou bom em distinguir entre oportunidades lucrativas e oportunidades não tão lucrativas para minha subsidiária         |
| CAIp4   | Identifico facilmente quais novos conhecimentos são mais valiosos para minha subsidiária.                              |
| CAIp5   | Frequentemente compartilho meus novos conhecimentos com colegas da subsidiária para estabelecer um entendimento comum. |
| CAIp6   | Procuro traduzir novos conhecimentos de forma que meus colegas da subsidiária entendam o que quero dizer.              |
| CAIp7   | Eu comunico conhecimentos recém-adquiridos que podem ser de interesse da minha subsidiária.                            |
| CAIr8   | Costumo me sentar com colegas da subsidiária para elaborar boas ideias.  |
| CAIr9   | Participo de reuniões com pessoas de diferentes departamentos da subsidiária para apresentar novas ideias.             |
| CAIr10  | Eu desenvolvo novas ideias a partir do conhecimento que está disponível internamente na minha subsidiária.             |
| CAIr11  | Eu consigo transformar o conhecimento existente na minha subsidiária em novas ideias.                                  |
| CAIr12  | Costumo aplicar ao meu trabalho na subsidiária conhecimentos recém-adquiridos externamente.                            |
| CAIr13  | Eu aproveito novos conhecimentos para criar novos produtos, serviços ou métodos de trabalho na minha subsidiária.      |
| CAIr14  | Penso constantemente em como posso aplicar novos conhecimentos para melhorar o meu trabalho na subsidiária.            |

Figura 6: Itens de mensuração do constructo Capacidade Absortiva Individual. Adaptado de Lowik, Kraaijenbrink & Groen, 2017.

O outro constructo corresponde ao mediador “Comportamento Bricolar do Gestor”, que foi adaptado dos estudos de Steffens & Senyard (2009) e de Davidsson, Baker & Senyard (2017). Seus indicadores de mensuração visam avaliar se o gestor da subsidiária possui a habilidade de buscar soluções funcionais para as dificuldades, utilizar os próprios recursos para responder a um novo problema ou nova oportunidade, se ele possui a capacidade de combinar os próprios recursos com recursos adquiridos e se ele costuma atribuir novas finalidades aos recursos existentes. No total, o constructo é composto por 9 indicadores de mensuração, utilizando uma escala Likert de 5 pontos, cujos extremos foram rotulados como 1 “Discordo fortemente” e 5 “Concordo fortemente”. A Figura 7 a seguir apresenta o constructo “Comportamento Bricolar do Gestor” e seus indicadores de mensuração.

| <b>COMPORTAMENTO BRICOLAR DO GESTOR</b>   |   |
|---|---|
| <b>Indique em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmações:</b> |   |
| CBG1  | Eu confio na minha habilidade de encontrar soluções viáveis para novos desafios usando apenas os recursos da minha subsidiária.               |
| CBG2  | Eu assumo uma variedade maior de desafios do que os outros seriam capazes de assumir apenas com os próprios recursos da minha subsidiária.    |
| CBG3  | Eu utilizo qualquer recurso da minha subsidiária que pareça útil para responder a um novo problema ou oportunidade.                           |
| CBG4  | Eu lido com novos desafios aplicando uma combinação dos recursos da minha subsidiária com recursos externos disponíveis a baixo custo.        |
| CBG5  | Ao lidar com novos problemas ou oportunidades, eu atuo assumindo que encontrarei uma solução viável apenas com recursos da minha subsidiária. |
| CBG6  | Ao combinar recursos existentes na minha subsidiária, assumo uma variedade surpreendente de novos desafios.                                   |
| CBG7  | Ao enfrentar novos desafios, eu reúno soluções viáveis a partir dos recursos existentes na minha subsidiária.                                 |
| CBG8  | Procuro combinar recursos cuja finalidade original é diferente da pretendida para poder realizar novas tarefas.                               |
| CBG9  | Para lidar com novos desafios, eu adquiro recursos a um baixo ou nenhum custo e os combino com os que já tenho na minha subsidiária.          |

Figura 7: Itens de mensuração do constructo Comportamento Bricolar do gestor. Adaptado de Steffens & Senyard, 2009; Davidsson, Baker & Senyard, 2017.

Os constructos seguintes dão sequência ao fenômeno analisado. Neste caso, a etapa posterior ao desenvolvimento de capacidade na subsidiária consiste na transferência do conhecimento dessa capacidade para outras unidades da corporação multinacional, tanto para a matriz quanto para outras unidades subsidiárias. No constructo “Transferência do Conhecimento da

Capacidade”, os 4 indicadores de mensuração analisavam se, nos últimos cinco anos, a subsidiária transferiu para a matriz ou outras subsidiárias os conhecimentos sobre práticas de desenvolvimento de produtos/serviços, produção/operações, marketing/vendas e logística/distribuição, que foram previamente desenvolvidas nas subsidiárias (Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014). Manteve-se a escala Likert de 5 pontos, cujos extremos eram 1 “Discordo fortemente” e 5 “Concordo fortemente”. A Figura 8 a seguir apresenta o constructo “Transferência do Conhecimento da Capacidade” e seus indicadores de mensuração.

| <b>TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO DA CAPACIDADE</b>   |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <b>Nos últimos 5 anos, a minha subsidiária transferiu para a matriz ou para outras subsidiárias o conhecimento de suas práticas de ...</b> |                                       |
| TCC1   | desenvolvimento de produtos/serviços. |
| TCC2   | produção/operações.                   |
| TCC3   | marketing/vendas.                     |
| TCC4   | logística/distribuição.               |

Figura 8: Itens de mensuração do constructo Transferência do Conhecimento da Capacidade. Adaptado de Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014.

Nessa segunda parte do fenômeno, também foi observada a influência de mais um constructo mediador. O constructo “Influência do gestor da subsidiária” foi baseado no constructo *Intelligence Dissemination*, utilizado na pesquisa de Jaworski & Kohli (1993). Adaptado para o nível indivíduo, o constructo é composto por 9 indicadores que avaliam se o gestor da subsidiária interage frequentemente com a matriz ou outras subsidiárias para fornecer novos conhecimentos adquiridos, se ele visita regularmente a matriz ou outras subsidiárias, bem como, se ele as comunica constantemente as mudanças nas demandas do mercado local. Além disso, o constructo analisa se o gestor auxilia a matriz a identificar mudanças de mercado, regulatórias ou demográficas do mercado local, se ele discute periodicamente com a matriz ou com outras subsidiárias o desenvolvimento de novos produtos e as tendências de mercado. Por fim, avaliava-se também se o gestor procurava levar em conta como a matriz ou outras subsidiárias poderiam aproveitar melhor o conhecimento da subsidiária, e estimular a matriz ou outras subsidiárias a implementarem novos produtos e serviços desenvolvidos pela subsidiária. Para todos os indicadores apresentados na Figura 9 a seguir, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (1 “Discordo fortemente”; 5 “Concordo fortemente”).

| <b>INFLUÊNCIA DO GESTOR DA SUBSIDIÁRIA</b>  |  |
|---|--|
| <b>Indique em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmações:</b> |  |
| ICG1  | Eu interajo frequentemente com a matriz ou com outras subsidiárias para fornecer novos conhecimentos adquiridos pela minha subsidiária.                      |
| ICG2  | Eu visito regularmente a matriz ou outras subsidiárias da nossa multinacional.   |
| ICG3  | Eu comunico constantemente à matriz ou outras subsidiárias as mudanças nas demandas do nosso mercado local.  |
| ICG4  | Eu auxilio a matriz ou outras subsidiárias a identificar mudanças de mercado, regulatórias ou demográficas do mercado local da minha subsidiária.            |
| ICG5  | Eu discuto periodicamente com a matriz ou com outras subsidiárias as consequências das tendências de mercado.  |
| ICG6  | Eu discuto periodicamente com a matriz ou com outras subsidiárias o desenvolvimento de novos produtos.   |
| ICG7  | Eu deixo claro para a matriz ou outras subsidiárias como as atividades de minha subsidiária são/devem ser desempenhadas.                                     |
| ICG8  | No meu dia a dia, eu procuro constantemente levar em conta como a matriz ou outras subsidiárias podem aproveitar melhor o conhecimento da minha subsidiária. |
| ICG9  | Procuro estimular a matriz ou outras subsidiárias a implementarem novos produtos e serviços desenvolvidos pela minha subsidiária.                            |

Figura 9: Itens de mensuração do constructo Influência do Conhecimento do Gestor.  
Adaptado de Jaworski & Kohli, 1993.

Em se tratando de variáveis categóricas, este estudo incluiu uma análise do perfil dos gestores e das subsidiárias de acordo com determinadas variáveis que caracterizam subamostras da amostra total analisada. Em termos de variáveis de nível organizacional, o tamanho e o tempo de existência são algumas das principais variáveis no nível da empresa utilizadas para analisar a transferência de conhecimento inter e intraorganizacional (Foss & Pedersen, 2002; Van Wijk, Jansen & Lyles, 2008; Rabbiosi & Santangelo, 2013; Nair, Demirbag, Mellahi & Pillai, 2018). O setor de atuação também pode ter influência na transferência de conhecimento dentro de uma organização, já que indústrias manufatureiras têm diferentes padrões de fluxos de conhecimento em comparação com indústrias baseadas em serviços (Yang, Mudambi & Meyer, 2008).

Neste caso, para o quesito idade da subsidiária, o gestor assinalava o tempo de atuação da empresa no Brasil (menos de 10 anos; 10-20 anos; 20-30 anos; 30-50 anos; 50-100 anos; mais de 100 anos). Em se tratando do tamanho da subsidiária adotou-se o critério do SEBRAE, que tem como base a quantidade de funcionários na subsidiária, tendo como alternativas: menos de 100 funcionários (pequeno porte); de 100 a 500 funcionários (porte médio); ou acima de 500 funcionários (grande porte). Dependendo do tipo de setor ao qual a empresa pertence, a

dinâmica dos fluxos de conhecimento também pode se mostrar diferente (Cho & Lee, 2004). Neste caso, o gestor deveria assinalar no questionário se a subsidiária pertencia ao setor de indústria, serviço ou agronegócio/extrativista.

Além disso, buscou-se saber qual foi o modo de entrada da subsidiária no Brasil, se foi por meio de fusão/aquisição, parceria (*Joint Venture*) ou investimento próprio (*Greenfield*). A variável modo de entrada também foi utilizada como variável de controle. Alguns estudos apontam aquisições e *joint ventures* como a forma mais tradicional das multinacionais acessarem competências e habilidades locais de subsidiárias (Kogut & Zander, 1992; Lane, Salk & Lyles, 2001; Rabbiosi, 2011). Com base nisso, acredita-se que o nível de transferência de conhecimento das subsidiárias para as matrizes multinacionais seja maior para subsidiárias cujo modo de entrada no país estrangeiro tenha sido fusão/aquisição e *joint venture* do que para aquelas cujo modo de entrada tenha sido *greenfield*. Isso porque, em comparação com as subsidiárias oriundas de *greenfield*, as subsidiárias oriundas de fusão/aquisição podem apresentar conhecimentos mais peculiares para a multinacional (Björkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004). Por fim, no intuito de obter uma caracterização da amostra, também foi perguntado qual o país de origem da multinacional.

Em termos de variáveis de nível indivíduo, ou seja, com relação ao perfil dos gestores das subsidiárias, as questões que caracterizavam a amostra de respondentes eram o tempo de atuação na subsidiária brasileira (até 5 anos; mais de 5 até 10 anos; mais de 10 até 15 anos; mais de 15 até 20 anos; mais de 20 anos) e o cargo atual, cujas opções eram gerência, alta gerência e uma opção “outro” como resposta aberta.

#### **4.4 Técnica de análise**

A técnica de análise escolhida para testar as hipóteses previamente estabelecidas foi o método PLS da técnica de modelagem de equações estruturais - *partial least square structural equation modeling* (PLS-SEM). Para testar as hipóteses que estabelecem as relações entre os constructos, foi utilizada a ferramenta SMART-PLS 4.0. A escolha dessa técnica se justifica pelos diversos motivos. Essa técnica é indicada para analisar efeitos diretos e indiretos entre variáveis latentes, ou seja, variáveis que não são mensuradas de forma direta, e sim por meio de constructos formados por indicadores que compõem estas variáveis. Além disso, por ser indicada quando se tem efeitos de mediação e moderação nos modelos teórico-empíricos a serem testados (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Nota-se, inclusive, um uso crescente desta técnica em estudos

de negócios internacionais e gestão estratégica (Kawai & Chung, 2019; Birkinshaw, Morrison & Hulland, 1995; Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012).

Do ponto de vista estatístico, o método PLS-SEM permite estimar modelos de maneira confiável, independentemente se o tamanho da amostra é pequeno ou grande, e da complexidade de modelo proposto. Diferentemente de outras técnicas como LISREL ou SPSS AMOS, a PLS-SEM, por meio do método *bootstrapping*, não se restringe a pré-requisitos de configuração dos dados, como por exemplo, a premissa de normalidade da distribuição dos dados (Fornell & Bookstein, 1982). Por fim, o método PLS-SEM permite a avaliação simultânea de significância estatística quando existem múltiplas variáveis dependentes e independentes no modelo teórico (Birkinshaw *et al.*, 1995).

## 5 RESULTADOS

Como primeira parte deste capítulo de resultados, será apresentada a estatística descritiva dos dados analisados. A amostra total foi composta por 127 respondentes, dentre os quais 44 (aproximadamente 34%) indicaram atuar em cargo de alta gerência, 76 (aproximadamente 60%) indicaram atuar em cargo de gerência e 7 (aproximadamente 6%) informaram atuar em outros cargos, tais como supervisão (1), coordenação (3), analista sênior (2) e assistente executivo (1).

Com relação ao tempo de atuação na subsidiária, aproximadamente 38% dos respondentes informaram estar atuando na empresa por até 5 anos, enquanto em torno de 18% indicaram estar por mais de 5 anos até 10 anos. Aproximadamente 15% indicaram atuar há mais de 10 anos até 15 anos na empresa, enquanto em torno de 11% responderam estar há mais de 15 anos até 20 anos, e aproximadamente de 18 % informaram estar trabalhando na subsidiária há mais de 20 anos.

Com relação ao perfil das subsidiárias, aproximadamente 81% dos respondentes afirmaram que a subsidiária pertence ao setor da indústria, aproximadamente 15% pertence ao setor de serviços e somente 4% ao setor de agronegócio/extrativista. Quanto ao porte da subsidiária, aproximadamente 85% dos respondentes informaram que a subsidiária possui mais de 500 funcionários (grande porte), enquanto aproximadamente 10% indicaram que a subsidiária tem entre 100 e 500 funcionários (médio porte) e em torno de apenas 6% indicaram que a empresa possui menos de 100 funcionários (pequeno porte).

Por fim, os respondentes foram questionados quanto ao modo de entrada e o tempo de atuação da subsidiária no Brasil. Com relação ao modo de entrada, 70 respondentes (aproximadamente 55% da amostra) assinalaram que o modo de entrada da subsidiária no Brasil foi por meio de investimento próprio da multinacional, também conhecido como *greenfield*, enquanto 56 respondentes (aproximadamente 44%) assinalaram que o modo de entrada foi via fusão/aquisição, e apenas 2 respondentes indicaram ter sido por meio de parceria (*joint venture*). Já com relação ao tempo de atuação da subsidiária no Brasil, 5,46% dos respondentes assinalaram que a subsidiária está há menos de 10 anos atuando no Brasil, 9,38% assinalaram de 10 a 20 anos, 14,84% assinalaram de 20 a 30 anos, 23,44% assinalaram de 30 a 50 anos, 36,72% assinalaram de 50 a 100 anos, e 10,16% indicaram que a empresa está há mais de 100 anos no Brasil.

Além disso, é importante destacar que os 127 respondentes atuam em subsidiárias cujos países de origem da multinacional são: Estados Unidos (43 respondentes), Alemanha (26 respondentes), França (13 respondentes), Coreia do Sul (8 respondentes), Reino Unido (6 respondentes), Suíça (7 respondentes), Suécia (6 respondentes), Japão (5 respondentes), Itália (3 respondentes), Israel (2 respondentes) e 1 respondente cuja multinacional é, respectivamente, da Espanha, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, Argentina, Chile e Índia. É válido ressaltar que, em alguns casos, houve mais de 1 respondente de uma mesma empresa.

Como segunda parte do capítulo de resultados, são apresentados os resultados oriundos das análises estatísticas, realizadas por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, utilizando como ferramenta o *software* Smart PLS 4. Contudo, se faz necessária a verificação inicial de eventuais vieses nos dados obtidos, que implicariam na técnica utilizada. Um deles é o viés de não-resposta (*non-response bias*), que “refere-se ao erro que se espera cometer ao estimar uma característica da população com base em uma amostra de dados de pesquisa em que, devido à não resposta, certos tipos de respondentes ficam sub-representados” (Berg, 2010 p. 3). Com relação ao viés de não-resposta, este estudo não exigiu uma análise aplicada, pois a não aceitação do gestor em responder a pesquisa não prejudicaria nem favoreceria os resultados desejados.

A outra preocupação seria em relação ao viés de método comum (*common method bias*), que pode ocorrer quando os dados das variáveis exógenas e endógenas são obtidos da mesma fonte, ou seja, de um mesmo respondente, no mesmo formato de respostas e, inclusive, no mesmo momento (Bido, Mantovani & Cohen, 2017). Para analisar esse viés, considerou-se o Teste de Harman, que avalia se um único fator concentra uma alta variância extraída. Para tanto, uma análise fatorial foi realizada com todos os indicadores de todos os constructos conjuntamente. Conforme a Tabela 2 a seguir, verificou-se a inexistência de viés de método comum nos dados obtidos, uma vez que o fator 1 captou apenas 20,9% da variância total explicada, valor dentro do limiar esperado entre 0% e 29% (Baumgartner & Steenkamp, 2001) e não acima do limiar de 50%, que caracterizaria a ocorrência deste tipo de viés, conforme estabelecido por outros autores (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012).

**Tabela 2:** Teste de fator único de Harman.

| Fator | Valores próprios iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|-------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|       | Total                     | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1     | 10,801                    | 22,503         | 22,503       | 10,040   | 20,916         | 20,916       |
| 2     | 4,428                     | 9,225          | 31,727       |  |                |              |
| 3     | 3,809                     | 7,936          | 39,663       |  |                |              |
| 4     | 2,594                     | 5,404          | 45,067       |  |                |              |
| 5     | 2,383                     | 4,965          | 50,032       |  |                |              |
| 6     | 1,799                     | 3,747          | 53,779       |  |                |              |
| 7     | 1,749                     | 3,643          | 57,422       |  |                |              |
| 8     | 1,664                     | 3,467          | 60,889       |  |                |              |
| 9     | 1,338                     | 2,789          | 63,678       |  |                |              |
| 10    | 1,318                     | 2,746          | 66,424       |  |                |              |
| 11    | 1,130                     | 2,353          | 68,777       |  |                |              |
| 12    | 1,041                     | 2,169          | 70,946       |  |                |              |
| 13    | ,966                      | 2,013          | 72,958       |  |                |              |
| 14    | ,903                      | 1,882          | 74,840       |  |                |              |
| 15    | ,852                      | 1,776          | 76,616       |  |                |              |
| 16    | ,813                      | 1,694          | 78,309       |  |                |              |
| 17    | ,721                      | 1,502          | 79,812       |  |                |              |
| 18    | ,712                      | 1,483          | 81,295       |  |                |              |
| 19    | ,668                      | 1,392          | 82,686       |  |                |              |
| 20    | ,635                      | 1,324          | 84,010       |  |                |              |
| 21    | ,589                      | 1,227          | 85,237       |  |                |              |
| 22    | ,543                      | 1,130          | 86,367       |  |                |              |
| 23    | ,487                      | 1,014          | 87,381       |  |                |              |
| 24    | ,474                      | ,987           | 88,368       |  |                |              |
| 25    | ,438                      | ,913           | 89,281       |  |                |              |
| 26    | ,420                      | ,876           | 90,157       |  |                |              |
| 27    | ,384                      | ,801           | 90,958       |  |                |              |
| 28    | ,382                      | ,796           | 91,754       |  |                |              |
| 29    | ,366                      | ,762           | 92,516       |  |                |              |
| 30    | ,331                      | ,689           | 93,206       |  |                |              |
| 31    | ,307                      | ,640           | 93,846       |  |                |              |
| 32    | ,293                      | ,610           | 94,456       |  |                |              |
| 33    | ,284                      | ,592           | 95,048       |  |                |              |
| 34    | ,248                      | ,517           | 95,564       |  |                |              |
| 35    | ,236                      | ,491           | 96,056       |  |                |              |
| 36    | ,217                      | ,452           | 96,508       |  |                |              |
| 37    | ,208                      | ,433           | 96,941       |  |                |              |
| 38    | ,201                      | ,419           | 97,361       |  |                |              |
| 39    | ,182                      | ,380           | 97,740       |  |                |              |
| 40    | ,166                      | ,346           | 98,086       |  |                |              |
| 41    | ,155                      | ,323           | 98,410       |  |                |              |
| 42    | ,146                      | ,305           | 98,714       |  |                |              |
| 43    | ,133                      | ,278           | 98,992       |  |                |              |
| 44    | ,125                      | ,261           | 99,253       |  |                |              |
| 45    | ,112                      | ,234           | 99,488       |  |                |              |
| 46    | ,101                      | ,210           | 99,698       |  |                |              |
| 47    | ,082                      | ,172           | 99,869       |  |                |              |
| 48    | ,063                      | ,131           | 100,000      |  |                |              |

Fonte: Dados da pesquisa. Output de SPSS statistics.

A seguir, são descritos os valores dos critérios de validade convergente, validade discriminante e de confiabilidade dos constructos que formam o modelo de mensuração elaborado e, em seguida, os resultados referentes às hipóteses que representam as relações estabelecidas entre os constructos. Os constructos estão referenciados a seguir como: Aquisição de Conhecimento Local (ACL); Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária (DCS); Transferência de Conhecimento da Capacidade (TCC); Capacidade Absortiva Individual do Gestor (CAI); Capacidade Absortiva Individual potencial (CAIp) Capacidade Absortiva Individual realizada (CAIr); Comportamento Bricolar do Gestor (CBG); e Influência do Gestor da Subsidiária (IGS).

A Tabela 3 apresenta os coeficientes do parâmetro de validade convergente e de confiabilidade do modelo. Conforme os valores demonstrados, nota-se que os pré-requisitos foram satisfatórios, pois o Alfa de Cronbach (AC) foi maior que 0,70 em todos os constructos; a Confiabilidade Composta (CC) foi acima de 0,70; e a Variância Média Extraída (AVE) maior que 0,50 para todos os constructos (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017; Ringle, Silva & Bido, 2014). Além disso, são apresentados a média e o desvio padrão das respostas para cada constructo.

**Tabela 3:** Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída.

| <b>Constructos</b>      | <b>Alfa de Cronbach (AC)</b> | <b>Confiabilidade Composta (CC)</b> | <b>Variância Média Extraída (AVE)</b> | <b>Média do Constructo</b> | <b>Desvio padrão</b> |
|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>CAP<sup>2</sup></b>  | 0,851                        | 0,881                               | *                                     | 4,109                      | 0,507                |
| <b>CAIp<sup>1</sup></b> | 0,753                        | 0,838                               | 0,516                                 | *                          | *                    |
| <b>CAIr<sup>1</sup></b> | 0,807                        | 0,862                               | 0,510                                 | *                          | *                    |
| <b>ACL</b>              | 0,870                        | 0,898                               | 0,525                                 | 3,828                      | 0,746                |
| <b>DCS</b>              | 0,797                        | 0,869                               | 0,624                                 | 4,179                      | 0,750                |
| <b>TCC</b>              | 0,841                        | 0,894                               | 0,678                                 | 3,399                      | 1,011                |
| <b>CBG</b>              | 0,816                        | 0,870                               | 0,572                                 | 3,803                      | 0,613                |
| <b>IGS</b>              | 0,905                        | 0,921                               | 0,564                                 | 3,443                      | 0,890                |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: (1) Constructos de primeira ordem; (2) Constructo de segunda ordem; (\*) Não se aplica

Com relação à validade discriminante do modelo, que pode ser entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis são independentes umas das outras, adotou-se o método de Fornell e Larcker (1981). Neste método, compara-se as raízes quadradas dos valores de AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). Neste caso, as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos. De acordo com a Tabela 4, os valores da diagonal em negrito (raízes da AVE)

mostram que as correlações entre um mesmo constructo são maiores que as correlações entre constructos diferentes ( $R^2$ ), o que valida a diferença existente entre os constructos considerados.

**Tabela 4:** Validade Discriminante pelo critério de Fornell-Larcker (1981).

| Constructos | ACL          | DCS          | TCC          | CAIp         | CAIr         | CBG          | IGS          |
|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ACL         | <b>0,725</b> |              |              |              |              |              |              |
| DCS         | 0,451        | <b>0,790</b> |              |              |              |              |              |
| TCC         | 0,382        | 0,539        | <b>0,823</b> |              |              |              |              |
| CAIp        | 0,292        | 0,311        | 0,199        | <b>0,719</b> |              |              |              |
| CAIr        | 0,364        | 0,331        | 0,159        | 0,576        | <b>0,714</b> |              |              |
| CBG         | 0,236        | 0,347        | 0,169        | 0,292        | 0,392        | <b>0,757</b> |              |
| IGS         | 0,264        | 0,248        | 0,308        | 0,411        | 0,416        | 0,113        | <b>0,751</b> |

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, são apresentados outros índices de ajuste do modelo, tais como os coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), o tamanho do efeito ( $f^2$ ), e a validade preditiva ( $Q^2$ ), que se mostraram satisfatórios considerando a natureza do estudo, conforme apresentado na Tabela 5.

Com relação à avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), estes avaliam a porção da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural, ou seja, o poder de explicação em cada constructo de acordo com as relações do modelo. Neste caso, se o valor apresentado for próximo de 2%, a variância explicada deve ser classificada como pequena. Caso o valor esteja próximo de 13%, a variância explicada é considerada como média. Por fim, se o valor estiver em torno de 26%, a variância explicada da variável endógena é considerada grande (Cohen, 1988).

Neste caso, no modelo analisado, três constructos sofrem influência de variáveis antecessoras, que são variáveis independentes e mediadoras, à saber: Aquisição de Conhecimento Local, Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária, e Transferência do Conhecimento da Capacidade. No constructo “Aquisição de Conhecimento Local”, a variância explicada (0,143) indicou um poder de explicação médio no modelo, já que 14,3% da variação desse constructo pode ser explicada pela variação ocorrida no constructo independente “Capacidade Absortiva Individual do Gestor”. Já no constructo “Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária”, o poder de explicação (0,265) é considerado grande, pois 26,5% da variação desse constructo é explicada pela variação no constructo independente “Aquisição de Conhecimento Local” e no constructo mediador “Comportamento Bricolar do Gestor”. Por fim, no constructo “Transferência do Conhecimento da Capacidade”, a variância explicada (0,323) também indicou um poder de explicação grande, uma vez que 32,3% da variação desse constructo é

explicada pela variação no constructo independente “Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária” e no constructo mediador “Influência do Gestor da Subsidiária”.

O tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen (1988), avalia quanto cada constructo exógeno é considerado adequado para o modelo em termos de contribuição para o poder de explicação ( $R^2$ ) de um determinado constructo endógeno. Em outras palavras, o tamanho do efeito ( $f^2$ ) avalia a importância relativa dos preditores por meio da força da relação entre as variáveis latentes do modelo. Dessa forma, coeficientes em torno de 2% indicam que o constructo possui efeito pequeno, enquanto em torno de 15% caracterizam um efeito médio, e 35% é considerado como efeito grande (Hair *et al.*, 2017). Os constructos mediadores “Comportamento Bricolar do Gestor” e “Influência do Gestor da Subsidiária” podem ser considerados como com pequeno efeito, uma vez que seus valores de  $f^2$  foram, respectivamente, 8,3% (0,083) e 4,8% (0,048). Já os constructos “Capacidade Absortiva Individual” e “Aquisição de Conhecimento Local” apresentaram um efeito considerado moderado, pois seus valores de  $f^2$  foram 16,8% (0,168) e 19,6% (0,196), respectivamente. No entanto, o constructo “Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária” apresentou um tamanho de efeito que pode ser considerado grande, já que seu valor de  $f^2$  foi 33,7% (0,337).

Por fim, verificou-se a validade preditiva ( $Q^2$ ), que mede a acurácia do modelo ajustado. Um valor de  $Q^2$  maior que zero para um determinado constructo latente endógeno indica que o modelo de caminho do PLS tem relevância preditiva para esse constructo. Ao verificar esse parâmetro ( $Q^2$ ), constatou-se que o modelo possui adequação na sua mensuração preditiva, uma vez que todos os constructos mostraram relevância ao apresentarem valores de  $Q^2 > 0$ , satisfazendo o critério estabelecido por Hair *et al.* (2017).

**Tabela 5:** Coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), Tamanho do efeito ( $f^2$ ) e Validade Preditiva ( $Q^2$ ).

| Constructos             | $R^2$ | $f^2$ | $Q^2$ |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| <b>CAP</b>              | *     | 0,168 | *     |
| <b>CAIp<sup>1</sup></b> | 0,740 | *     | 0,732 |
| <b>CAIr<sup>1</sup></b> | 0,832 | *     | 0,825 |
| <b>ACL</b>              | 0,143 | 0,196 | 0,113 |
| <b>DCS</b>              | 0,265 | 0,337 | 0,086 |
| <b>TCC</b>              | 0,323 | *     | 0,025 |
| <b>CBG</b>              | 0,056 | 0,083 | 0,059 |
| <b>IGS</b>              | 0,061 | 0,048 | 0,037 |

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: (1) Constructo de primeira ordem; (2) Constructo de segunda ordem; (\*) Não se aplica.

Após a verificação das premissas da técnica e dos índices de ajuste do modelo, pôde-se analisar os resultados dos testes das hipóteses propostas para este estudo. A Tabela 6 a seguir apresenta os coeficientes de beta ( $\beta$ ) das relações, bem como a significância (p-valor) das hipóteses H1, H2, H3, H4 e H5, respectivamente.

**Tabela 6:** Teste de hipóteses do estudo.

| <b>Hipóteses e relação entre constructos</b> | <b>Coefficiente <math>\beta</math></b> | <b>p-valor</b> | <b>Resultado</b> |
|--|--|----------------|------------------|
| <b>H1: CAI <math>\rightarrow</math> ACL</b>  | 0,379                                  | 0,000          | Suportada        |
| <b>H2: ACL <math>\rightarrow</math> DCS</b>  | 0,391                                  | 0,000          | Suportada        |
| <b>H3a: ACL <math>\rightarrow</math> CBG</b> | 0,236                                  | 0,031          | Suportada        |
| <b>H3b: CBG <math>\rightarrow</math> DCS</b> | 0,254                                  | 0,038          | Suportada        |
| <b>H4: DCS <math>\rightarrow</math> TCC</b>  | 0,493                                  | 0,000          | Suportada        |
| <b>H5a: DSC <math>\rightarrow</math> IGS</b> | 0,248                                  | 0,003          | Suportada        |
| <b>H5b: IGS <math>\rightarrow</math> TCC</b> | 0,185                                  | 0,017          | Suportada        |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme foi argumentado no capítulo 3, esta pesquisa visa elucidar, por meio de hipóteses, que a trajetória para a aquisição de conhecimento local do país anfitrião, para o desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária e para a transferência do conhecimento dessas capacidades perpassa por iniciativas dos gestores da subsidiária, tais como a capacidade absorptiva individual, o comportamento bricolar e a influência do conhecimento do gestor, respectivamente.

De acordo com a Tabela 6, observou-se que a hipótese H1: *A capacidade absorptiva individual do gestor está associada positivamente com a aquisição de conhecimento local da subsidiária.* – foi suportada nos resultados. Isso é evidenciado devido o valor do coeficiente de  $\beta$  0,379 ser estatisticamente significativo considerando o nível de confiança de 95%, conforme o p-valor do teste  $0,000 < 0,05$ . Dessa forma, conclui-se que a capacidade absorptiva individual do gestor da subsidiária impacta positivamente na aquisição de conhecimento local por parte da subsidiária em seu país anfitrião.

Além disso, verificou-se que a hipótese H2: *A aquisição de conhecimento local na subsidiária está associada positivamente com o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária.* – também foi suportada. Isso se deve ao fato do valor do coeficiente de  $\beta$  0,391 ter apresentado significância estatística considerando o nível de confiança de 95%, uma vez que o p-valor do teste é  $0,000 < 0,05$ . Logo, entende-se que a aquisição de conhecimento local do país anfitrião propicia o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária estrangeira.

Em seguida, foi constatado que a hipótese H3: *A relação entre a aquisição de conhecimento local e o desenvolvimento de capacidades em subsidiárias estrangeiras é mediada pelo comportamento bricolar do gestor da subsidiária.* – foi suportada. Tal constatação foi possível após verificar que a hipótese H3a: *A aquisição de conhecimento local na subsidiária está associada positivamente com o comportamento bricolar do gestor da subsidiária.* – foi suportada, uma vez que seu coeficiente  $\beta$  0,236 é estatisticamente significativo considerando o nível de confiança de 95%, conforme o p-valor  $0,031 < 0,05$ ; e que a hipótese H3b: *O comportamento bricolar do gestor da subsidiária está associado positivamente com o desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária.* – também foi suportada, já que seu coeficiente  $\beta$  0,254 é estatisticamente significativo considerando o nível de confiança de 95%, conforme o p-valor  $0,038 < 0,05$ . Nesse sentido, ambas as hipóteses possibilitam a mediação (H3) proposta no modelo, contudo, como a relação direta entre a aquisição de conhecimento local e o desenvolvimento de capacidades não deixou de ser significativa, essa mediação é considerada como parcial. Portanto, nota-se que o desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária perpassa pelo comportamento bricolar dos seus gestores locais.

Verificou-se, também, que a hipótese H4: *O desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária está associado positivamente com a transferência do conhecimento dessas capacidades.* – foi suportada. O valor do coeficiente  $\beta$  0,493 da relação apresentou significância estatística considerando o nível de confiança de 95%, já que o p-valor do teste é  $0,000 < 0,05$ . Logo, subentende-se que uma capacidade desenvolvida pela subsidiária pode se tornar uma capacidade global ao ter seu conhecimento transferido da subsidiária para a matriz ou para outras subsidiárias da multinacional.

Por fim, foi verificado que a hipótese H5: *A relação entre o desenvolvimento de capacidade na subsidiária e o processo de transferência reversa do conhecimento da capacidade da subsidiária é mediada pela influência do conhecimento do gestor da subsidiária.* – foi suportada. Essa hipótese foi corroborada pela hipótese H5a: *O desenvolvimento de capacidade na subsidiária está associado positivamente com a influência do conhecimento do gestor da subsidiária.* – que foi suportada, já que seu coeficiente  $\beta$  0,248 é estatisticamente significativo considerando o nível de confiança de 95%, conforme o p-valor  $0,003 < 0,05$ ; e pela hipótese H5b: *A influência do conhecimento do gestor da subsidiária está associada positivamente com a transferência do conhecimento da capacidade desenvolvida pela subsidiária.* – que também foi suportada, uma vez que seu coeficiente  $\beta$  0,185 é estatisticamente significativo considerando o nível de confiança de 95%, conforme o p-valor  $0,017 < 0,05$ . Consequentemente, ambas as

hipóteses possibilitam a mediação (H5) estabelecida no modelo, porém, como a relação direta entre o desenvolvimento de capacidade na subsidiária e o processo de transferência reversa do conhecimento da capacidade não deixou de ser significativa, essa mediação é considerada como parcial. Portanto, entende-se que a transferência do conhecimento das capacidades organizacionais desenvolvidas nas subsidiárias para a matriz ou para outras subsidiárias pode ser permeada pela influência do conhecimento dos gestores locais das subsidiárias.

A Figura 10 apresenta os resultados do modelo final descritos acima.

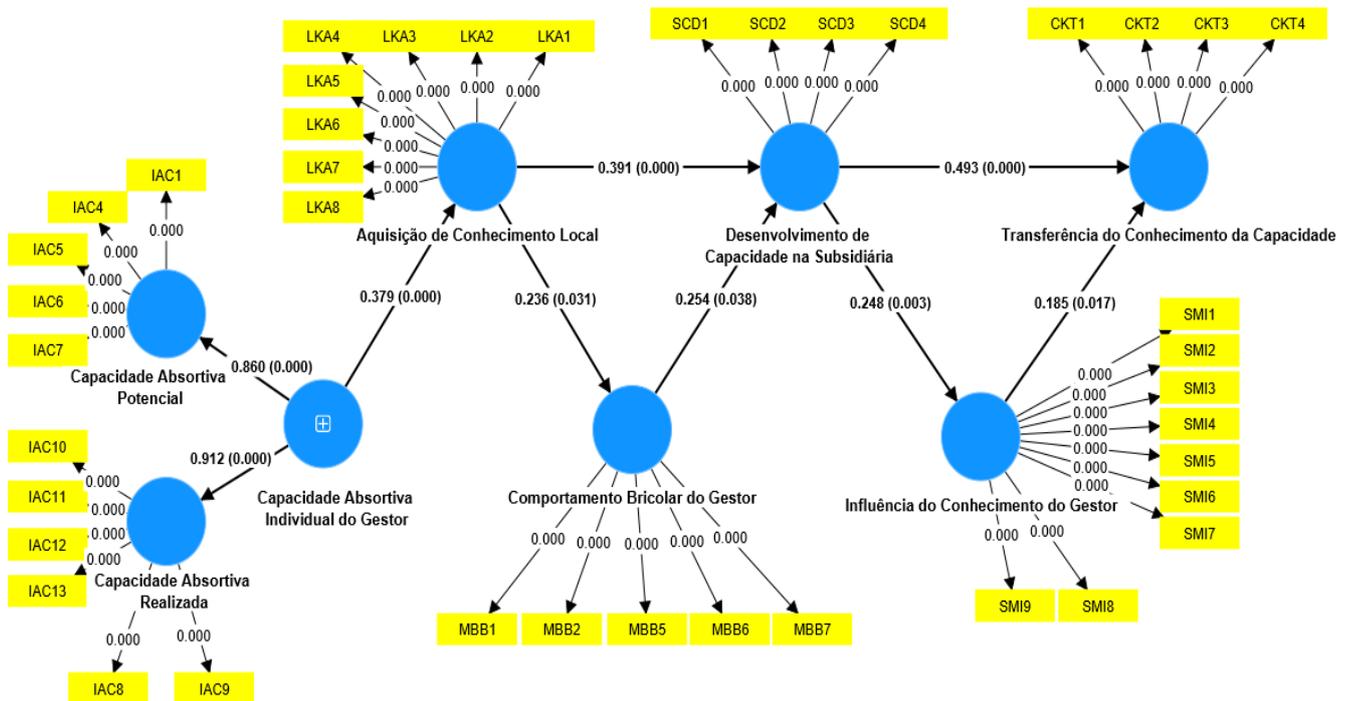


Figura 10: Resultado do modelo final completo.  
Fonte: Dados da pesquisa. Output de Smart PLS 4.0.

Como parte adicional deste capítulo de resultados, são apresentados os resultados dos testes adicionais para a confirmação das mediações estabelecidas por meio das hipóteses H3 e H5. Os testes descritos a seguir consistem na análise de caminho e nos testes Sobel, Aroian e VAF - *Variance Accounted For*.

Com relação à análise de caminho, ela verifica o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente por intermédio de uma variável mediadora. Neste caso, são analisadas isoladamente as relações diretas entre a variável independente e a variável dependente, entre a variável independente e a variável mediadora, e entre a variável mediadora com a variável dependente. Desse modo, comparam-se os coeficientes de  $\beta$  dessas relações isoladas com os coeficientes dessas mesmas relações quando observadas de forma conjunta. Para que a

mediação seja confirmada, 4 condições devem ser satisfeitas: (1) o efeito da variável independente sobre a variável mediadora ser estatisticamente significativa, (2) o efeito da variável independente sobre a variável dependente, na ausência da variável mediadora, ser estatisticamente significativa, (3) a variável mediadora ter um efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente e (4) o efeito da variável independente sobre a variável dependente deve diminuir quando a variável mediadora é inserida na relação entre elas (Baron & Kenny, 1986).

Com relação ao teste Sobel, este visa observar se a variável mediadora melhora significativamente a influência da variável independente sobre a variável dependente, ou seja, se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente, por meio da variável mediadora, é significativo. Já o teste Aroian, que corrobora o teste Sobel, inclui um aspecto adicional conhecido como multiplicação de erros quadrados. Em ambos os testes, verifica-se a hipótese de que o efeito mediado é igual a zero. Portanto, espera-se que essa hipótese seja rejeitada, logo, acima de (+/-)1,96 são os valores críticos esperados do teste t considerando um intervalo de confiança de 95% em uma distribuição normal da amostra (Sobel, 1982; Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, Warsi, & Dwyer, 1995).

Por fim, sobre o teste VAF, este determina o tamanho do efeito indireto em relação ao efeito total e, assim, mostra quanto da variância da variável dependente é explicada pela relação indireta através da variável mediadora. Se o resultado for abaixo de 20%, isso significa que não há efeito de mediação na relação analisada. Caso o resultado seja entre 20% e 80%, a mediação é considerada como parcial. E, caso o resultado seja acima de 80%, a mediação pode ser considerada como total (Hair *et al.*, 2017).

A Tabela 7 apresenta os resultados da análise de caminho e dos testes de mediação do modelo proposto. Na análise de caminho, foi constatado que as relações diretas entre variáveis independentes e dependentes apresentaram um coeficiente  $\beta$  maior quando analisadas de forma isolada  $ACL \rightarrow DCS$  ( $\beta$  0,469) e  $DCS \rightarrow TCC$  ( $\beta$  0,545) em comparação com a análise conjunta envolvendo todas as variáveis do modelo  $ACL \rightarrow DCS$  ( $\beta$  0,391) e  $DCS \rightarrow TCC$  ( $\beta$  0,493), o que significa que a inserção das variáveis mediadoras CBG e IGS nessas relações, respectivamente, reduziu o efeito das relações diretas justamente porque essas variáveis mediadoras captam parte desse efeito, enfatizando o caminho da mediação.

**Tabela 7:** Teste complementar de análise de caminho.

| Condição        | Variável Independente | Variável Dependente | $\beta$ | p-valor |
|-----------------|-----------------------|---------------------|---------|---------|
| <b>Isolada</b>  | ACL                   | DCS                 | 0,469   | 0,000*  |
|                 | ACL                   | CBG                 | 0,291   | 0,004*  |
|                 | CBG                   | DCS                 | 0,356   | 0,000*  |
|                 | DCS                   | TCC                 | 0,545   | 0,000*  |
|                 | DCS                   | IGS                 | 0,292   | 0,000*  |
|                 | IGS                   | TCC                 | 0,313   | 0,000*  |
| <b>Conjunta</b> | ACL                   | DCS                 | 0,391   | 0,000*  |
|                 | ACL                   | CBG                 | 0,236   | 0,031*  |
|                 | CBG                   | DCS                 | 0,254   | 0,038*  |
|                 | DCS                   | TCC                 | 0,493   | 0,000*  |
|                 | DCS                   | IGS                 | 0,248   | 0,003*  |
|                 | IGS                   | TCC                 | 0,185   | 0,017*  |

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: (\*) nível de significância de 95%  $p < 0,05$ .

A Tabela 8 apresenta os resultados dos testes Sobel, Aroian e VAF, que confirmaram o efeito de mediação do comportamento bricolhar do gestor na relação entre aquisição de conhecimento local e desenvolvimento de capacidade na subsidiária (ACL  $\rightarrow$  CBG  $\rightarrow$  DCS), assim como, o efeito de mediação da influência do gestor na relação entre desenvolvimento de capacidade na subsidiária e transferência de conhecimento da capacidade (DCS  $\rightarrow$  IGS  $\rightarrow$  TCC). Isso porque a hipótese de que o efeito de mediação das relações é igual a zero foi rejeitada ( $p$ -valor  $< 0,05$ ). Por fim, o resultado do teste VAF indicou o valor 0,59 (59%) na primeira relação indireta e 0,64 (64%) na segunda relação indireta, o que significa que o efeito de mediação é considerado como parcial em ambos os casos, uma vez que ambos os percentuais estão no limiar entre 20% e 80% (Hair *et al.*, 2017).

**Tabela 8:** Testes complementares Sobel, Aroian e VAF.

| Relação de mediação                     | Sobel | p-valor | Aroian | p-valor | VAF  |
|---|-------|---------|--------|---------|------|
| ACL $\rightarrow$ CBG $\rightarrow$ DCS | 2,19* | 0,028   | 2,14*  | 0,031   | 0,59 |
| DCS $\rightarrow$ IGS $\rightarrow$ TCC | 2,93* | 0,003   | 2,90*  | 0,003   | 0,64 |

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: (\*) nível de significância de 95%  $t > 1,96$ .

Como parte final deste capítulo de resultados, optou-se por analisar o resultado do modelo sob a influência de variáveis de controle. Dentre os diversos tipos de controles que poderiam ser observados, julgou-se pertinente verificar se o modo de entrada da subsidiária no país anfitrião determinaria um maior ou menor fluxo de transferência reversa de conhecimento. Certos

estudos analisaram se o modo de entrada da subsidiária possui impacto na transferência de conhecimento entre subsidiárias e matrizes multinacionais (Lane, Salk & Lyles, 2001; Rabbiosi, 2011; Rabbiosi & Santangelo, 2013). Para este estudo, acredita-se que o modo de entrada do tipo fusão/aquisição possui uma influência maior na transferência reversa de conhecimento do que o tipo *greenfield*. Isto porque entende-se que a matriz multinacional tende a buscar conhecimentos locais da nova empresa adquirida, ao passo que quando se trata de um investimento próprio (*greenfield*) a matriz tende mais a repassar seus conhecimentos para a nova empresa no intuito de estabelecer um alinhamento estratégico para sua atuação no país estrangeiro (Björkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004).

A Figura 11 a seguir apresenta os resultados do modelo final incluindo a variável de controle Modo de Entrada da Subsidiária.

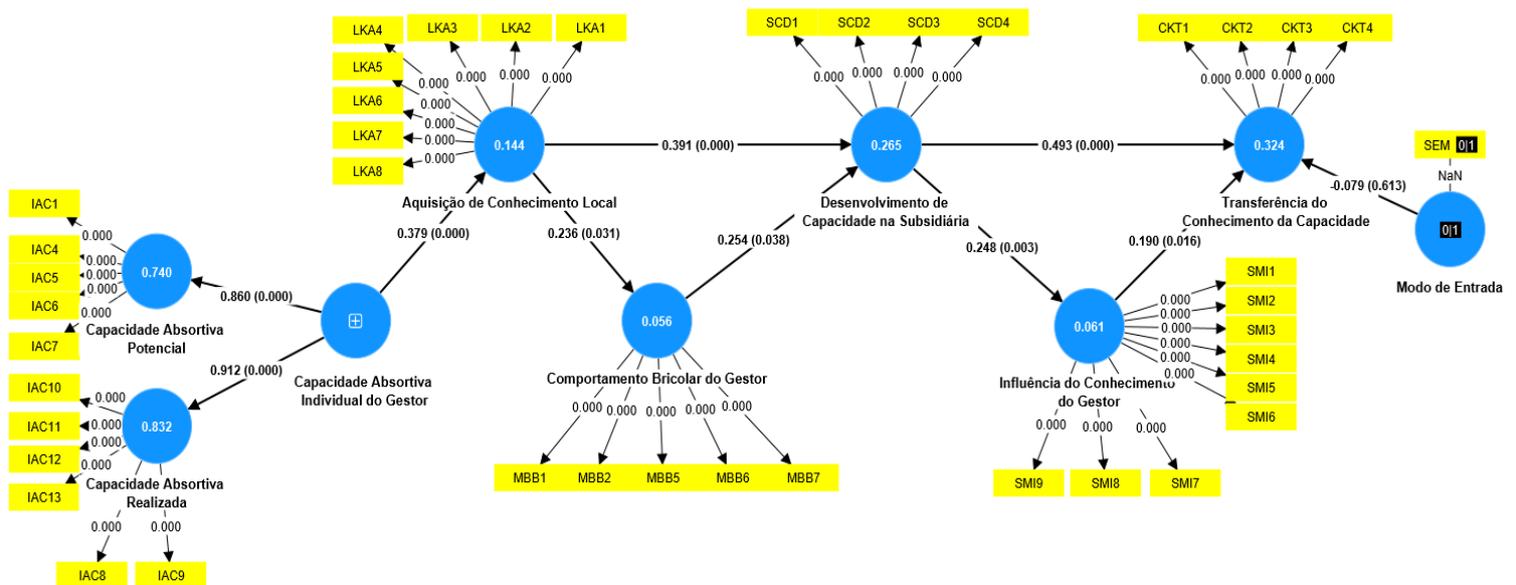


Figura 11: Resultado do modelo final com variável de controle Modo de Entrada.  
Fonte: Dados da pesquisa. Output de Smart PLS 4.0.

Conforme visto na figura acima, o modo de entrada da subsidiária não influencia na transferência reversa de conhecimento da capacidade da subsidiária, pois o coeficiente  $\beta$  - 0,079 da relação não se mostrou estatisticamente significativa considerando o nível de confiança de 95%, conforme o p-valor  $0,613 > 0,05$ . Contudo, como a média do constructo “Transferência do Conhecimento da Capacidade” foi 3,39 para a categoria fusão/aquisição e 3,41 para a categoria *greenfield*, observou-se que ambas as categorias estão acima do valor intermediário na escala de Likert de 5 pontos e, portanto, subentende-se que a transferência reversa de conhecimento da capacidade é igualmente relevante para ambos os modos de entrada da subsidiária. Em síntese, tanto as subsidiárias oriundas de fusão/aquisição quanto as subsidiárias

fruto de *greenfield* tendem a atribuir certa importância para a transferência reversa do conhecimento das capacidades desenvolvidas por elas.

## 6 DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão discutidos os resultados da pesquisa empírica obtidos na análise de dados apresentada no tópico anterior, bem como outros achados obtidos por meio da pesquisa complementar feita com base no acompanhamento qualitativo do *survey* aplicado aos gestores das subsidiárias, visando ir além dos resultados quantitativos.

### 6.1 Discussão dos resultados

Conforme destacado pela literatura, o processo de desenvolvimento de capacidades organizacionais em subsidiárias estrangeiras é algo crucial para o desempenho competitivo da multinacional, tanto no nível local no país anfitrião quanto no nível global. Contudo, esse processo não ocorre de maneira espontânea e pouco, até então, havia sido discutido sobre variáveis a nível de indivíduo que desencadeiam e influenciam a trajetória do desenvolvimento de novas capacidades em subsidiárias e transferência reversa do conhecimento dessas capacidades, transformando-as em capacidades globais.

Com base nos resultados dessa pesquisa, identificou-se que a capacidade absorptiva individual do gestor se mostra como um antecedente da aquisição de conhecimento local na subsidiária, conforme evidenciado pela sustentação da hipótese H1. Isso pode ser justificado pelo fato do gestor local ter mais facilidade de absorver conhecimentos específicos do seu próprio país e internalizá-los na subsidiária. A capacidade absorptiva individual faz com que o gestor não somente seja capaz de buscar sempre adquirir novos conhecimentos que são valiosos para a empresa, mas também seja capaz de internalizar esses conhecimentos na empresa, através do compartilhamento com os colegas da subsidiária, da aplicação desses conhecimentos para melhorias na empresa e da transformação deles em novas ideias ou novos produtos (Lowik, Kraaijenbrink & Groen, 2017).

Nesse sentido, para que a subsidiária adquira novos conhecimentos para desenvolver novas capacidades, novos produtos e novas estratégias, a iniciativa tem que partir de seus gestores. Ou seja, é por meio da capacidade absorptiva individual do gestor que os novos conhecimentos locais podem ser adquiridos e utilizados na subsidiária de forma estratégica. Portanto, a capacidade absorptiva individual do gestor da subsidiária se mostra como o ponto de partida para a aquisição de conhecimento local do país anfitrião, que permitirá o aprimoramento ou desenvolvimento de novas capacidades na subsidiária.

Em seguida, identificou-se que a aquisição de conhecimento local do país anfitrião se configura como um antecedente do desenvolvimento de capacidades nas subsidiárias, conforme

evidenciado pela sustentação da hipótese H2. Isso denota que as subsidiárias se tornaram unidades estratégicas que beneficiam a competitividade da multinacional em locais estrangeiros por desenvolverem vantagens específicas através das capacidades desenvolvidas com base nos conhecimentos adquiridos no país anfitrião (Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998; Cantwell & Piscitello, 2014).

Nesse sentido, através do relacionamento com clientes locais, aspectos como gostos e preferências dos consumidores locais, *feedbacks* de produtos/serviços e tendências ou necessidades do mercado local passam a ser conhecimentos-chave adquiridos pela subsidiária, que permitirão melhorar sua eficiência e competitividade no país em que ela opera. Além disso, a partir do relacionamento com parceiros e fornecedores locais, a subsidiária também pode adquirir conhecimentos importantes sobre tecnologias locais, rotinas e procedimentos operacionais locais, novas técnicas de gestão, cultura e preferências do mercado local (Li, Poppo & Zhou, 2010).

Posteriormente, foi identificado que o processo de utilização do conhecimento adquirido pela subsidiária no desenvolvimento de capacidades organizacionais é mediado pelo comportamento bricolar do gestor, com base na confirmação da hipótese H3. O comportamento bricolar do gestor da subsidiária favorece a gestão eficaz dos recursos da empresa, dentre eles o conhecimento. Ao combinar o conhecimento interno da subsidiária com novos conhecimentos adquiridos por meio de clientes, parceiros e fornecedores locais do país anfitrião, o gestor pode aprimorar ou desenvolver novas tarefas/funções na sua área, que podem se tornar capacidades organizacionais dependendo da finalidade e especificidade (Baker & Nelson, 2005; Li *et al.*, 2020).

Portanto, como o comportamento bricolar preconiza que o gestor tenha a habilidade de encontrar soluções viáveis para problemas e de assumir novos desafios utilizando apenas os recursos que a empresa possui ou combinando-os com o conhecimento externo adquirido (Steffens & Senyard, 2009; Davidsson, Baker & Senyard, 2017), entende-se que a gestão do conhecimento da subsidiária para o desenvolvimento de novas capacidades fica também atrelada à criatividade do gestor na aplicação desse conhecimento.

Em seguida, com base na sustentação da hipótese H4, constatou-se que as capacidades organizacionais passam por um processo de evolução (Andersson, Dellestrand, & Pedersen, 2014; Scott-Kennel & Giroud, 2015), na qual uma capacidade local desenvolvida por uma determinada subsidiária pode vir a se tornar uma capacidade global em virtude da sua

implementação em outras unidades subsidiárias ou na própria matriz multinacional (Rugman & Verbeke, 2001). Isso ocorre por meio da transferência reversa de conhecimento, que permite que a matriz e/ou outras subsidiárias também utilizem alguma capacidade organizacional de determinada subsidiária como um recurso para obter vantagem competitiva (Najafi-Tavani, Giroud & Sinkovics, 2012; Borini *et al.*, 2021) ou para a resolução de problemas gerenciais em locais onde outras unidades da corporação multinacional atuam (Bouquet & Birkinshaw, 2008a).

Do ponto de vista organizacional, os estímulos para que determinada capacidade da subsidiária se torne uma capacidade global podem ser advindos tanto da própria subsidiária, no intuito de atender uma demanda interna da rede da corporação multinacional (Birkinshaw & Lingblad, 2005; Narula 2014) ou de ganhar prestígio dentro da corporação (Bouquet & Birkinshaw, 2008a, 2008b), quanto da própria matriz multinacional, que identificou uma vantagem estratégica global em determinada capacidade e impulsionou a subsidiária a transferir seus conhecimentos para a matriz (Girod & Rugman, 2005; Bouquet & Birkinshaw, 2008a).

Por outro lado, uma das eventuais consequências negativas para a empresa quando não há incentivo para a transferência reversa de conhecimento das capacidades é a diminuição ou anulação de seu crescimento, haja visto que as empresas crescem com base na sua habilidade de criar e replicar novos conhecimentos de forma a expandir seu mercado (Kogut & Zander, 1992). Além do mais, a empresa multinacional que não busca obter conhecimentos locais de suas subsidiárias ao redor do mundo estará abdicando da vantagem de ser uma multinacional, pois os conhecimentos desenvolvidos pelas subsidiárias acabam se tornando um recurso valioso para uma maior vantagem competitiva global (Rugman & Verbeke, 2001; Borini & Fleury, 2011). Por isso a importância de se adquirir conhecimentos e capacidades desenvolvidas pelas subsidiárias para que então a evolução da multinacional seja um processo contínuo que permita sustentar sua competitividade a nível global.

Por fim, as trocas de conhecimento entre matriz e subsidiária são importantes para o crescimento da multinacional porque afetam tanto as formas como a matriz internaliza suas atividades globais dentro da organização, como também as maneiras pelas quais as subsidiárias da multinacional neutralizam as desvantagens locais que enfrentam como organizações estrangeiras por meio do fluxo de conhecimentos envolvendo outras partes da organização (Luo, 2003). Nessa perspectiva, a literatura é enfática ao evidenciar que o aproveitamento do ambiente externo pode fornecer recursos e conhecimento úteis para uma subsidiária (Meyer, Mudambi & Narula, 2011; Mudambi, 2011). No entanto, o aproveitamento da rede interna da

corporação é menos óbvio do que o da rede externa, e poucos estudos têm se dedicado a analisar o impacto dessa interação interna no que tange ao fornecimento de conhecimentos e capacidades das subsidiárias que são úteis para a matriz (Asakawa, Park, Song & Kim, 2017).

Nesse sentido, os conhecimentos relevantes sobre determinadas práticas organizacionais desenvolvidas em áreas funcionais como marketing, produção, dentre outras (Minbaeva & Michailova, 2004; Minbaeva, 2007; Andersson *et al.*, 2014), podem seguir um fluxo de transferência reversa na rede interna da multinacional (Narula, 2014) através da influência de indivíduos que atuam em posição gerencial nessas áreas funcionais da subsidiária. Por isso a importância de uma integração entre ambas, isso permite introduzir novas rotinas e práticas, bem como estabelecer um mutualismo (Ferraris, Santoro & Scuotto, 2018). Inclusive, subsidiárias muito ativas nos processos de transferência de conhecimento são chamadas de integradoras (Gupta & Govindarajan, 1991). Conseqüentemente, a influência do gestor da subsidiária como elo de integração de conhecimentos entre subsidiárias e a matriz permite que conhecimentos adquiridos e capacidades desenvolvidas pelas subsidiárias possam ser transferidos para a matriz e implementados no país de origem da multinacional e/ou difundidos globalmente para outras subsidiárias.

Portanto, a confirmação da hipótese mediadora H5 acaba destacando outro papel dos gestores locais nas subsidiárias, uma vez que, ao coletar e gerenciar informações do seu ambiente local e desenvolver novos conhecimentos, esses gestores podem, também, transferir esses conhecimentos para outras unidades dentro da multinacional ou para a própria matriz (Andersson, Forsgren & Holm, 2001; Monteiro & Birkinshaw, 2017) visando o aprimoramento ou a implementação de novas práticas organizacionais a nível global.

## **6.2 Análise crítica do modelo**

Como discussão adicional, esta pesquisa buscou explorar, por meio do acompanhamento (*follow-up*) com alguns gestores que participaram do questionário online aplicado, quais seriam os eventuais motivos ou barreiras que dificultam a transferência reversa de conhecimento das capacidades desenvolvidas pelas subsidiárias. Para isso, foi perguntado se, na percepção do gestor, o fenômeno da transferência reversa de conhecimento (da subsidiária para a matriz) ocorria na prática na organização. O intuito era identificar eventuais barreiras para a disseminação do conhecimento em torno das capacidades desenvolvidas nas subsidiárias, visando abordar aspectos contraintuitivos do modelo desenvolvido, uma vez que, se o processo

é benéfico para a corporação multinacional, por quais motivos ele ainda é de alguma forma desestimulado em algumas organizações.

Embora a transformação de determinada capacidade da subsidiária em uma capacidade global traga as vantagens e os benefícios destacados na discussão anterior, é um desafio replicar esses conhecimentos da subsidiária dentro da corporação multinacional pois, de acordo com a literatura, existem fatores como a síndrome do não-inventado-aqui (Katz & Allen, 1982; Colakoglu, Yamao & Lepak, 2014) ou distância cultural (Hofstede, 1983; Hofstede, 2009), que limitam a possibilidade das subsidiárias de disseminar capacidades que poderiam proporcionar vantagens competitivas no âmbito global. Logo, a transferência do conhecimento em torno de uma capacidade bem-sucedida desenvolvida por uma subsidiária é um desafio a ser analisado (Swoboda, Morbe & Hirschmann, 2017).

De fato, uma das principais barreiras seria a distância cultural (Hofstede, 2009), sendo uma delas a barreira linguística, que dificulta a transmissão de conhecimentos. Um gerente de projetos de novos negócios, de uma subsidiária de multinacional norte-americana, alegou o seguinte: *“Sobre a questão de transferência de conhecimento e influência de subsidiárias, no meu caso, entendo que temos poder, sim, de influenciar. O que não temos muito é a autoestima para convencer as pessoas necessárias. No nosso caso, aqui no Brasil, a questão de não ter muitas pessoas com inglês fluente também prejudica a forma de passar conhecimento.”*. Logo, percebe-se que a questão do idioma pode inibir o gestor da subsidiária na iniciativa de transmitir conhecimentos valiosos para a matriz ou reduzir a autoconfiança na comunicação de novas ideias, novas habilidades desenvolvidas ou aprimoramentos feitos na subsidiária.

Um modo de contornar essa distância cultural seria por meio da expatriação dos gestores locais da subsidiária para a matriz multinacional (Kawai & Strange, 2014). Expatriados são cidadãos do mesmo país de origem em que a empresa multinacional está sediada, que são enviados pela matriz para as posições estrangeiras (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2004; Tan & Mahoney, 2006). De acordo com um gerente de planejamento de suprimento e inovação, que atua em uma subsidiária de multinacional coreana, a transferência reversa de conhecimento até ocorre, contudo, a empresa ainda é bem hierárquica e, sendo assim, *“para muitas decisões e mudanças não temos autonomia para opinar ou mudar, as principais decisões são feitas por expatriados coreanos que estão na gestão aqui.”*

A literatura tem destacado a importância do expatriado para a multinacional (Tan & Mahoney, 2006; Cheong *et al.*, 2019; Kawai & Chung, 2019), mas a dependência do expatriado como

única fonte de conhecimento advindo da subsidiária acaba negligenciando a importância do gestor local, que por sua vez possui mais acesso aos conhecimentos do país anfitrião. Além disso, nem sempre a subsidiária possui expatriados do país de origem da multinacional, logo, o ideal seria a atuação do gestor local como expatriado, visando a tradução desses novos conhecimentos locais para a matriz, assim como já é feito com os conhecimentos da matriz para as subsidiárias por meio de expatriados oriundos da matriz multinacional (Choi & Johanson, 2012). Esse entendimento foi corroborado por um gestor que atua na área de operações em uma subsidiária de multinacional sueca, que também possui uma matriz brasileira. Segundo o gestor, *“as matrizes cada vez mais absorvem o conhecimento das subsidiárias regionais, bem como levam talentos locais, o que acelera o processo de Cross fertilization de ideias.”*. Em outras palavras, as visitas dos gestores da subsidiária à matriz favorecem o compartilhamento dos conhecimentos desenvolvidos na subsidiária.

Outro aspecto interessante revelado foi que, em alguns casos, a importância relativa da subsidiária ou sua região de atuação, em termos de faturamento total da multinacional, pode influenciar na transferência reversa de conhecimento. Uma participante da pesquisa que atua como gerente de desenvolvimento de mercado em uma subsidiária brasileira de multinacional norte-americana, mencionou o seguinte: *“No caso da empresa onde trabalho, temos muito cases de sucesso que conseguimos reportar e replicar na matriz, mas ainda com limitações, pois a América Latina representa menos de 10% do faturamento.”*. Logo, subentende-se que, caso o percentual do volume total de faturamento seja pequeno, isso pode ser um fator limitante para a transferência reversa de conhecimento, já que a matriz pode enxergar a subsidiária com menos importância e, conseqüentemente, pode ter a falsa impressão de que sua contribuição em termos de conhecimento também seria baixa.

A questão da falta de autonomia da subsidiária também foi algo destacado na pesquisa. Segundo um dos gestores de marketing de uma subsidiária de multinacional alemã, a empresa ainda é *“bastante engessada e burocrática. Vejo a gente bem distante de ter autonomia para atuar com nossas necessidades locais. Interferência muito grande em algumas áreas com decisões top-down. Vejo mais a matriz passando transferência de conhecimento para as subsidiárias do que o inverso... o inverso acontece em raríssimas exceções.”*. Inclusive, constatou-se que, em alguns casos, pode ocorrer uma revogação de autonomia. Tal constatação foi feita com base no *feedback* de um gestor que atua na área de logística da subsidiária de uma multinacional dos Estados Unidos. Segundo o gestor, *“acredito que já tivemos mais autonomia como subsidiária e agora está sendo mais centralizado e verticalizado os processos e decisões. Algo que vi passar*

*também em outras grandes multinacionais.”. Contudo, a revogação ou falta de autonomia pode ser menos comum em subsidiárias que já atuam há muitos anos no Brasil, conforme pontuado pelo diretor de vendas da subsidiária de uma grande multinacional alemã. “[...] devido aos mais de 60 anos da [nome da empresa] no Brasil, ela funciona bem no operacional, sem intervenção da Matriz, com apenas troca de informações e alinhamento praticamente diário, mas com grande autonomia local.”.*

Por último, dois comentários reforçaram a atuação do gestor da subsidiária para que a transferência reversa do conhecimento das capacidades ocorra, o que corroborou com o resultado da hipótese H5, que indica que a influência do conhecimento do gestor media a relação entre o desenvolvimento de capacidade na subsidiária e o processo de transferência reversa do conhecimento da capacidade desenvolvida na subsidiária. De acordo com uma gestora da área de planejamento de projetos da subsidiária brasileira de uma multinacional sueca, *“as ideias de outros mercados parecem ser muito mais atraentes e relevantes do que é criado localmente na subsidiária. É constante a nossa persistência para poder levar às nossas ideias a outros mercados e estimular a empresa para um reuso de soluções.”.*

Segundo o gerente de consumidor global de uma subsidiária de multinacional norte-americana, em alguns casos, o gestor precisa exercer de forma enfática sua influência afim de destacar a importância e os benefícios do que é desenvolvido na subsidiária. Nas palavras do gestor: *“Algo que vejo na minha experiência é que há diferentes níveis de abertura quanto a adoção de práticas desenvolvidas na subsidiária, dependendo da cultura, interação e momento da matriz. Na minha experiência, eu já tive desde momentos de total autonomia e ‘exportação’ de práticas até o famoso ‘não discute, só executa, pois lá é assim’. Também depende muito de quanto o top management local está disposto a comprar a briga [...]”.* Portanto, nota-se que essa persistência do gestor em apresentar e estimular a adoção de práticas desenvolvidas na subsidiária é uma maneira de contornar essas barreiras para a transferência reversa de conhecimento na corporação multinacional.

Como fruto desta análise crítica, este estudo elaborou um framework teórico-gerencial para melhor guiar os gestores de subsidiárias na identificação do papel exercido pela subsidiária na corporação e na compreensão dos papéis necessários como gestor para auxiliar a subsidiária a alcançar o papel de fornecedora de capacidades globais, o que elevará a relevância estratégica da subsidiária e favorecerá a multinacional no desenvolvimento de novas estratégias e na obtenção de vantagens competitivas a nível global.

Com base nos papéis estratégicos da subsidiária definidos por Gupta e Govindarajan (2000) e Cheong *et al.* (2019), bem como nos papéis do gestor identificados neste estudo como permeadores da gestão do conhecimento das capacidades organizacionais desenvolvidas nas subsidiárias, o framework a seguir se propõe a orientar os caminhos para a transformação da capacidade da subsidiária em uma capacidade global, e a elucidar de que forma o gestor pode contribuir para o papel desejado na subsidiária com base na gestão dessas capacidades, conforme apresentado na Figura 12.

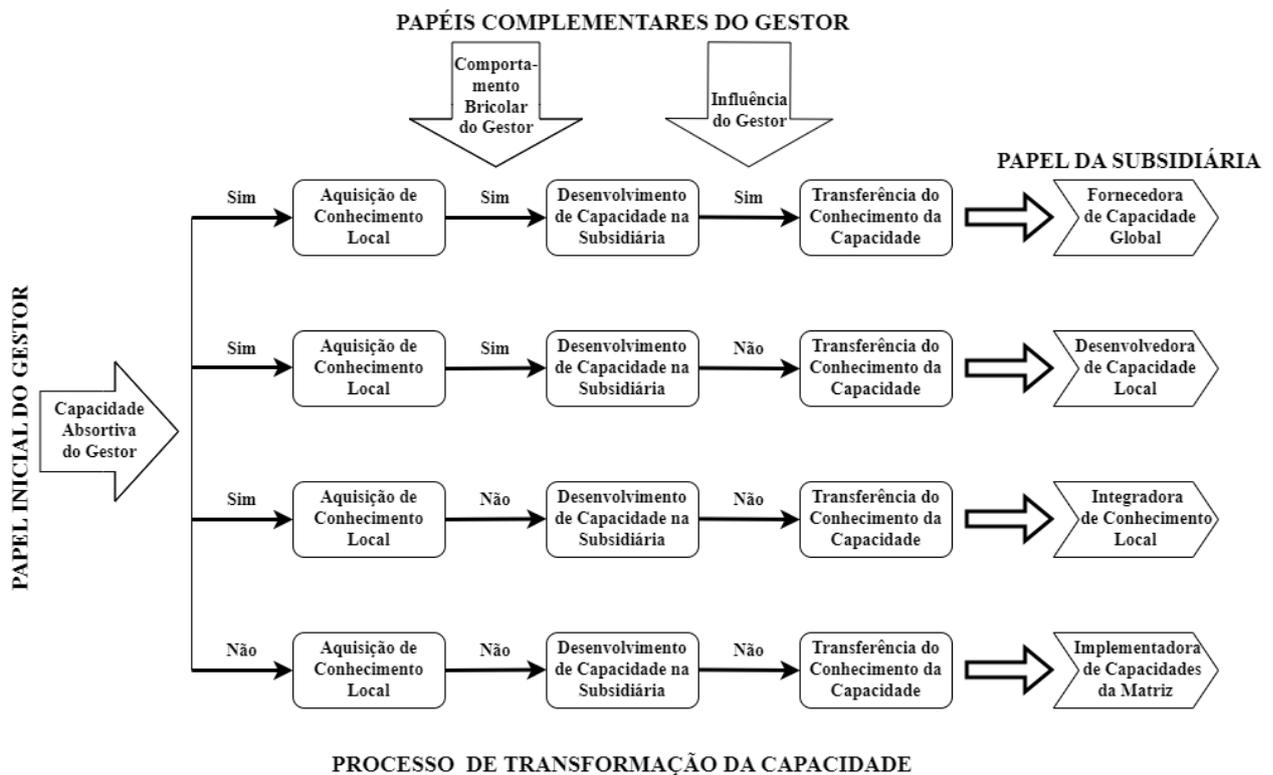


Figura 12: Framework dos papéis do gestor e da subsidiária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, o framework mostra que a aquisição de conhecimento local na subsidiária é o estágio inicial do processo de transformação da capacidade da subsidiária em uma capacidade global, e que seu antecedente é a capacidade absorptiva do gestor da subsidiária, pois ele tende a possuir maior facilidade de identificar, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos importantes do país anfitrião, que serão cruciais para o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária. No entanto, quando o gestor não desenvolve sua capacidade absorptiva individual, ele não consegue favorecer a aquisição de conhecimento local na subsidiária. Conseqüentemente, a subsidiária não irá adquirir conhecimentos estratégicos do país anfitrião para desenvolver novas capacidades, e se limitará ao papel de implementadora de estratégias e capacidades oriundas da matriz.

Caso o gestor contribua para a aquisição de conhecimento local na subsidiária através de sua capacidade absorptiva individual, mas não adote um comportamento bricolar para aplicar esses novos conhecimentos e recombina-los com os conhecimentos da subsidiária, o desenvolvimento de novas capacidades na subsidiária não será favorecido e, conseqüentemente, não haverá a transferência do conhecimento dessas capacidades já que elas não foram desenvolvidas ou aprimoradas. Neste caso, a subsidiária não aproveitará os conhecimentos adquiridos do país anfitrião para desenvolver novas capacidades, que beneficiariam tanto a subsidiária quanto a matriz multinacional, e tais conhecimentos locais se tornarão tácitos para o restante da corporação multinacional. Logo, o papel assumido pela subsidiária será de integradora de conhecimento local.

Por outro lado, se o gestor exerce sua capacidade absorptiva individual para a aquisição de conhecimento local na subsidiária e, também, adota um comportamento bricolar aplicando os conhecimentos adquiridos do país anfitrião e recombina-os com os conhecimentos da própria subsidiária, o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária é beneficiado. No entanto, caso o gestor não possua influência no restante da corporação multinacional, os conhecimentos das capacidades desenvolvidas acabam não sendo transferidos para a matriz ou para outras subsidiárias da corporação, fazendo com que essas capacidades se tornem específicas da subsidiária apenas, mesmo que tenham potencial de aplicação global. Neste caso, o papel assumido pela subsidiária será de desenvolvedora de capacidades locais, algo que favorecerá a competitividade local da subsidiária, mas não necessariamente contribuirá para o desempenho competitivo da multinacional a nível global.

Por fim, quando o gestor estimula a aquisição de conhecimento local na subsidiária por meio de sua capacidade absorptiva individual, adota um comportamento bricolar para favorecer o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais na subsidiária, e exerce sua influência para disseminar os conhecimentos das capacidades desenvolvidas pela subsidiária para o restante da corporação, a capacidade desenvolvida pela subsidiária pode ser transformada em uma capacidade global. Neste caso, a subsidiária exercerá o papel de fornecedora de capacidades globais, algo que elevará a importância estratégica da subsidiária, pois ela contribuirá com o fornecimento de capacidades que poderão ser úteis para a matriz ou para outras subsidiárias, favorecendo a competitividade global da multinacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de capacidades organizacionais em subsidiárias estrangeiras e a transformação dessas capacidades da subsidiária em capacidades globais é um fenômeno que, embora já abordado na literatura, carecia de uma análise baseada em microfundamentos para identificar qual a contribuição a nível indivíduo para este fenômeno. Nesse sentido, o objetivo desta tese foi identificar iniciativas dos gestores locais do país anfitrião da subsidiária, que favorecem a aquisição de conhecimento local por parte da subsidiária, o desenvolvimento de capacidades na subsidiária e a transferência reversa do conhecimento da capacidade desenvolvida pela subsidiária para eventual aplicação na matriz ou em outras subsidiárias da multinacional.

Com base na análise empírica do modelo proposto no estudo, constatou-se que a aquisição de conhecimento local da subsidiária é influenciada pela capacidade absorptiva individual do gestor. O gestor local possui conhecimentos específicos do país anfitrião ou maior facilidade de assimilá-los para internalizá-los na subsidiária devido sua familiaridade com o contexto local. Além disso, identificou-se que o comportamento bricolar do gestor favorece o desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária. O fato de combinar recursos e conhecimentos internos com os adquiridos externamente permite desenvolver práticas organizacionais diferenciadas (capacidades) e soluções criativas para problemas gerenciais. Por fim, identificou-se que a influência do gestor estimula a transferência reversa do conhecimento da capacidade desenvolvida pela subsidiária, permitindo com que essa capacidade possa ser implementada na matriz ou em outras subsidiárias. Desse modo, a corporação multinacional pode se beneficiar das capacidades desenvolvidas por suas subsidiárias para obter uma maior vantagem competitiva em determinados locais e elaborar novas estratégias globais.

Como contribuição teórica, este estudo apresentou uma perspectiva de microfundamentos para a teoria da visão baseada em recursos (RBV) ao abordar a influência do gestor na gestão do conhecimento de capacidades organizacionais em subsidiárias, destacando o gestor local como um recurso valioso para a subsidiária e os conhecimentos da subsidiária como um recurso estratégico para a multinacional. Especificamente, observou-se como a aquisição de conhecimento local na subsidiária (Birkinshaw *et al.*, 1998; Li *et al.*, 2009), a criação de capacidades organizacionais (Contractor *et al.*, 2019; Foss & Pedersen, 2019) e a transferência reversa de conhecimento dessas capacidades (Nair *et al.*, 2018; Najafi-Tavani *et al.*, 2012) são influenciadas por iniciativas e práticas do gestor da subsidiária (Meyer *et al.*, 2020).

Por esta razão, trata-se de uma das primeiras contribuições que discute e fornece evidências empíricas da influência da capacidade absorptiva individual do gestor no processo de aquisição de conhecimento local na subsidiária, bem como da influência do comportamento bricolar do gestor no desenvolvimento de capacidades organizacionais na subsidiária, e da influência do conhecimento do gestor na transferência reversa do conhecimento dessas capacidades para potencial aplicação em outras unidades da multinacional. Portanto, ao aprofundá-las para o nível do indivíduo, foi proporcionado um avanço para as literaturas sobre capacidade absorptiva, bricolagem e transferência reversa (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Baker & Nelson, 2005; Davidsson *et al.*, 2017; Ambos *et al.*, 2006; Najafi-Tavani *et al.*, 2012).

Contribuiu-se também ao corroborar com o argumento de que as capacidades organizacionais da subsidiária podem passar por um processo de transformação e se tornarem capacidades globais (Rugman & Verbeke, 2001; Andersson *et al.*, 2014). Conforme apresentado no framework, é mostrado que esse processo evolucionário das capacidades perpassa por microfundamentos, ou seja, cada etapa possui um antecedente a nível indivíduo que contribui para que as capacidades sejam desenvolvidas na subsidiária e transformadas em capacidades globais na organização multinacional.

Por fim, uma outra contribuição importante foi destacar a evolução dos papéis da subsidiária, em termos de relevância estratégica para a multinacional, de acordo com o papel exercido pelo gestor e pela subsidiária nos processos de aquisição de conhecimento local, criação de capacidades e transferência reversa de conhecimento (Gupta & Govindarajan, 1991, 2000; Harzing & Noorderhaven, 2006; Cheong *et al.*, 2019; Michailova & Mustaffa, 2012), conforme retratado no framework fruto deste estudo. Especificamente, é enfatizado que o papel do gestor pode contribuir para o papel da subsidiária, fazendo com que a subsidiária assuma uma maior relevância estratégica, não mais se limitando apenas ao papel de implementadora de estratégias e capacidades da matriz, e sim assumindo o papel de fornecedora de conhecimentos e capacidades, que permitirão a multinacional elaborar novas estratégias, solucionar problemas e aumentar sua competitividade global.

Do ponto de vista gerencial, os achados do estudo permitiram elucidar quais habilidades os gestores da subsidiária devem possuir para estimular o desenvolvimento de capacidades com potencial de aplicação global na multinacional. Destacou-se também a importância do gestor local da subsidiária como indivíduo-chave para a aquisição de conhecimentos relevantes estrategicamente tanto para o mercado local quanto para a estratégia global da multinacional. Além disso, com base no *feedback* de gestores participantes da pesquisa, este estudo contribuiu

evidenciando barreiras culturais, da organização e individuais que dificultam o processo de transferência reversa do conhecimento das capacidades. Portanto, dadas as vantagens de ser uma companhia multinacional, as empresas multinacionais devem promover mais a transferência de conhecimentos oriundos de capacidades desenvolvidas por suas subsidiárias visando a adoção dessas capacidades ou a replicação delas em outras subsidiárias devido suas vantagens ou benefícios para a corporação. Para isso, a atuação do gestor deve ser estimulada pela matriz de modo a incentivá-lo a adquirir conhecimentos locais do país anfitrião, a proporcioná-lo uma maior autonomia para aplicação desses conhecimentos locais no desenvolvimento de novas capacidades, e encorajá-lo para que a comunicação de seus conhecimentos seja favorecida, disseminando-os para o restante da corporação multinacional.

Com relação às limitações da pesquisa, devido ao tamanho da amostra obtida, não foi possível analisar o modelo com subgrupos utilizando variáveis de controle como o modo de entrada e o tempo de existência da subsidiária. Isso porque a subdivisão da amostra faria com que as subamostras possuíssem um tamanho insuficiente para serem analisadas pelo *software* estatístico. Embora os papéis do gestor local identificados no estudo sejam igualmente relevantes, independentemente do modo de entrada e tempo de existência da subsidiária, tais características da empresa podem distinguir a atuação do gestor nos processos de aquisição de conhecimento local na subsidiária, desenvolvimento de capacidades da subsidiária ou transferência do conhecimento das capacidades desenvolvidas pela subsidiária, de modo que sua atuação pode ser mais facilitada ou mais restringida, de acordo com a percepção da matriz quanto a essas características da subsidiária.

Nesse sentido, como sugestão de pesquisa complementar, mostra-se oportuno analisar se o modo de entrada da subsidiária no país estrangeiro pode ser um fator determinante na transferência reversa de conhecimento e, conseqüentemente, na atuação do gestor da subsidiária nesse processo. Acredita-se que, quando a subsidiária é fruto de uma fusão ou aquisição, a matriz pode ter o intuito de explorar os conhecimentos e capacidades dessa nova subsidiária ou utilizá-la como uma fonte de outros recursos, o que estimularia a transferência reversa. Já quando a subsidiária é fruto de um investimento próprio (*greenfield*), é muito provável que o fluxo inicial de conhecimento seja da matriz para a nova subsidiária, e não o inverso, haja vista a necessidade de alinhar inicialmente a atuação da subsidiária com as expectativas da matriz multinacional no país estrangeiro. Além disso, torna-se interessante averiguar se o tempo de existência da subsidiária também influencia nos processos do fenômeno analisado. Com base nos feedbacks de alguns gestores participantes da pesquisa, pressupõe-se que subsidiárias mais

antigas possuem maior autonomia para desenvolvimento local e despertam maior interesse da matriz quanto aos conhecimentos adquiridos/desenvolvidos.

Por fim, considera-se oportuno analisar se características funcionais do gestor como a expatriação ou repatriação influenciam na transferência reversa de conhecimento. Estudos apontam que quando o envolvimento do expatriado é alto, a capacidade empreendedora e a transferência de conhecimento são estimuladas, conseqüentemente, melhorando o desempenho da subsidiária (Kawai & Strange, 2014; Wang, Tong, Chen & Kim, 2009). Nesse sentido, recomenda-se analisar se a transferência reversa de conhecimento ocorre de maneira mais frequente e eficiente quando desempenhada por gestores locais da subsidiária atuando como expatriados na matriz em comparação com gestores repatriados ou expatriados da própria matriz multinacional atuando na subsidiária.

## REFERÊNCIAS

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and decision economics*, 29(6), 489-502.
- 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(3), 294–312.
- Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of international business studies*, 41(7), 1099-1118.
- Andersson, U., Björkman, I., & Forsgren, M. (2005). Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review*, 14(5), 521–538.
- Andersson, U., Dellestrand, H., & Pedersen, T. (2014). The Contribution of Local Environments to Competence Creation in Multinational Enterprises. *Long Range Planning*, 47(1–2), 87-99.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2001). Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs: A multi-level analysis. *Organization Studies*, 22(6), 1013–1034.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23(11), 979–996.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 802–818.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2020). Subsidiaries as Sources for Learning in Multinational Enterprises. *The Oxford Handbook of International Business Strategy*, Oxford University Press, p. 293-311.
- Asakawa, K., Park, Y., Song, J., & Kim, S-J. (2017). Internal embeddedness, geographic distance, and global knowledge sourcing by overseas subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 743-752.
- 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.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–66.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64, 87–94.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *What is a global manager?*. Harvard Business School.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution*, Taylor & Francis.
- Baumgartner, H., & Steenkamp, J. B. E. (2001). Response styles in marketing research: A cross-national investigation. *Journal of marketing research*, 38(2), 143-156.
- Berg, N. (2010). Non-response bias. *Encyclopedia of social measurement 2*: 865–873. Kempf-Leonard, K., ed.
- Beugelsdijk, S., & Jindra, B. (2018). Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational companies. *Journal of World Business*, 53(4), 529–539.
- Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2017). Destrução de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384–397.
- Bingham, C. B., Howell, T., & Ott, T. E. (2019). Capability creation: Heuristics as microfoundations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 121-153.
- Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467–495.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1997). An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*, 37(4), 339–364.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *The Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-242.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International business review*, 14(2), 227-248.
- Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2005). Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm. *Organization Science*, 16(6), 674-686.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729–753.
- Birkinshaw, J., Morrison, A., & Hulland, J. (1995). Structural and competitive determinants of a global integration strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8), 637–655.

- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 443–455.
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145–168.
- Borini, F. M., Costa, S., & Oliveira Jr, M. d. M. (2016). Reverse innovation antecedents. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 175-189.
- Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2011). Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Business Review*, 23(1), 106-119.
- Borini, F. M., Santos, L. L., Raziq, M. M., Pereira, R. M., & Brunhara, A. (2021). The differentiated role of organizational ambidexterity and organizational innovation in the subsidiary reverse knowledge transfer process. *Journal of Knowledge Management*, Forthcoming paper.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008a). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3), 477-508.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008b). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577-601.
- Bouquet, C., Birkinshaw, J., & Barsoux, J. L. (2016). Fighting the headquarters knows best syndrome. *Sloan Management Review*, 57(2), 59–66.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128.
- Cantwell, J., & Piscitello, L. (2014). Historical changes in the determinants of the composition of innovative activity in MNC subunits. *Industrial and Corporate Change*, 23(3), 633-660.
- Chang, T. (1996). Cultivating global experience curve advantage on technology and marketing capabilities. *International Marketing Review*, 13(6), 22–42.
- Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance. *Academy of Management Journal*, 55, 927-948.
- Chang, S. J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178–184.
- Cheong, A., Sandhu, M. S., Edwards, R., & Poon, W. C. (2019). Subsidiary knowledge flow strategies and purpose of expatriate assignments. *International Business Review*, 28(3), 450–462.
- Choi, S. G., & Johanson, J. (2012). Knowledge translation through expatriates in international knowledge transfer. *International Business Review*, 21(6), 1148-1157.
- Ciabuschi, F., Dellestrand, H., & Kappen, P. (2012). The good, the bad and the ugly: Technology transfer competence, rent-seeking and bargaining power. *Journal of World Business*, 47(4), 664–674.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Psychology Press, New York, NY.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

- Colakoglu, S., Yamao, S., & Lepak, D. P. (2014). Knowledge creation capability in MNC subsidiaries: Examining the roles of global and local knowledge inflows and subsidiary knowledge stocks. *International Business Review*, 23(1), 91–101.
- Contractor, F., Foss, N. J., Kundu, S., & Lahiri, S. (2019). Viewing global strategy through a microfoundations lens. *Global Strategy Journal*, 9(1), 3-18.
- Costa, S., & Borini, F. M. (2017). Global Innovation in Foreign Subsidiaries: The Impact of Entrepreneurial Orientation and Corporate Networks. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(4), 417-434.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2004). *International Business: Environments and Operations*. Addison-Wesley, New York, NY.
- Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 114-135.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- Desa, G. & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26-49.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprise and the global economy*. Wokingham: Addison Wesley.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating competitive advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701–719.
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132, 158–169.
- Epler, R. T., & Leach, M. P. (2021). An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: Selling during the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 95, 114-127.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic organization*, 3(4), 441-455.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V. (2018). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 519-533.
- Figueiredo, P. N. (2006). Capacidade Tecnológica e Inovação em Organizações de Serviços Intensivos em Conhecimento: evidências de institutos de pesquisa em Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, 5(2), 403-454.

- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440–452.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49–67.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2019). Microfoundations in international management research: The case of knowledge sharing in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1594–1621.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997–1018.
- Frost, T. & Zhou, C. (2005). R&D co-practice and ‘reverse’ knowledge integration in multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 36, 676–687.
- Garud, N., & Prabhu, G. N. (2020). Linking R&D Inventors’ Social Skills and Bricolage to R&D Performance in Resource Constrained Environments in Emerging Markets. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 713–724.
- Gaur, A. S., & Lu, J. (2007). Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutions and experience. *Journal of Management*, 33, 84–110.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323–337.
- Girod, S. J., & Rugman, A. M. (2005). Regional business networks and the multinational retail sector. *Long Range Planning*, 38(4), 335–357.
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global strategy journal*, 1(3-4), 191-205.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768–792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473–496.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Harzing, A. W. (2001). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*, 23(6), 581–598.

- Harzing, A. W., & Noorderhaven, N. (2006). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195-214.
- Harzing, A. W., Pudelko, M., & Reiche, B. S. (2016). The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations. *Human Resource Management*, 55(4), 679–695.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.
- Hofstede, G. (1998). Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management. *Management International Review*, 38, 7.
- Isaac, V. R., Borini, F. M., Raziq, M. M., & Benito, G. R. (2019). From local to global innovation: The role of subsidiaries' external relational embeddedness in an emerging market. *International Business Review*, 28(4), 638-646.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015.
- Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501–512.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2019). Reverse knowledge transfer and innovation in MNCs. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 629-648.
- Kang, M., & Lee, M.-J. (2016). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219–232.
- Kawai, N., & Chung, C. (2019). Expatriate utilization, subsidiary knowledge creation and performance: The moderating role of subsidiary strategic context. *Journal of World Business*, 54(1), 24–36.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Review*, 23(3), 504–515.
- Kim, S. W. (2006). The effect of supply chain integration on the alignment between corporate competitive capability and supply chain operational capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(10), 1084–1107.
- Kogut, B., (1991). Country capabilities and the permeability of borders. *Strategic Management Journal*, 12, 33–47.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.

- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.
- Kretschmer, K. (2011). *Performance evaluation of foreign subsidiaries*. Springer Science & Business Media.
- Kurniawan, P., Hartati, W., Qodriah, S., & Badawi, B. (2020). From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. *Management Science Letters*, 10(2), 433-442.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139–1161.
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31(4), 349-370.
- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2018). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: the case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 55(2), 100958.
- Liu, X., Zhao, H., & Zhao, X. (2018). Absorptive capacity and business performance: The mediating effects of innovation and mass customization. *Industrial Management and Data Systems*, 118(9), 1787-1803.
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2012). The effects of prior knowledge, networks, and cognitive style on individuals' absorptive capacity. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 10776). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2017). Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation. *Journal of knowledge management*, 21(6), 1319-1341.
- Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent–subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 290–309.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 41-62.
- Matricano, D., Candelo, E., Sorrentino, M., & Martínez-Martínez, A. (2019). Absorbing inbound knowledge within open innovation processes. The case of Fiat Chrysler Automobiles. *Journal of knowledge management*, 23(4), 786-807.
- Meyer, K. E., Li, C., & Schotter, A. P. J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*, ahead of print, 1-39.
- Meyer, K., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252.
- Michailova, S., & Mustafa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 383-396.

- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567–593.
- Minbaeva, D. B., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee Relations*, 26(6), 663–679.
- 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(6), 586–599.
- Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Björkman, I., & Fey, C. F. (2013). A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 52–62.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- Monteiro, F., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. M. (2007). Knowledge flows in multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, 19, 90–107.
- Monteiro, F., & Birkinshaw, J. (2017). The external knowledge sourcing process in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 38(2), 342–362.
- Mu, J. (2017). Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(4), 554–565.
- Mudambi, R. (2011). Hierarchy, coordination, and innovation in the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 1(3/4), 317–323.
- Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385–406.
- 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.
- Nair, S. R., Demirbag, M., Mellahi, K., & Pillai, K. G. (2018). Do parent units benefit from reverse knowledge transfer?. *British Journal of Management*, 29(3), 428-444.
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Andersson, U. (2014). The Interplay of Networking Activities and Internal Knowledge Actions for Subsidiary Influence within MNCs. *Journal of World Business*, 49, 122-131.
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Sinkovics, R. R. (2012). Mediating Effects in Reverse Knowledge Transfer Processes. *Management International Review*, 52, 461-488.
- Najafi-Tavani, Z., Robson, M., Zaefarian, G., Andersson, U., & Chong, Y. (2018). Building Subsidiary Local Responsiveness: (When) Does the Directionality of Intra-Firm Knowledge Transfers Matter? *Journal of World Business*, 53(4), 475-492.
- Narula, R. (1993). Technology, international business and Porter's "diamond": synthesizing a dynamic competitive development model. *Management International Review*, 33(2), 85-107.
- Narula, R. (2014). Exploring the Paradox of Competence-creating Subsidiaries: Balancing Bandwidth and Dispersion in MNEs. *Long Range Planning*, 47(1–2), 4-15.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York, NY.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective - Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Nuruzzaman, N., Gaur, A. S., & Sambharya, R. B. (2019). A microfoundations approach to studying innovation in multinational subsidiaries. *Global Strategy Journal*, 9(1), 92-116.
- O'Brien, D., Sharkey Scott, P., Andersson, U., Ambos, T., & Fu, N. (2019). The microfoundations of subsidiary initiatives: How subsidiary manager activities unlock entrepreneurship. *Global Strategy Journal*, 9(1), 66-91.
- Ojo, A. O., Raman, M., Chong, S. C., & Chong, C. W. (2014). Individual antecedents of ACAP and implications of social context in joint engineering project teams: A conceptual model. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 177-93.
- Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Phene, A., & Almeida, P. (2008). Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 901–919.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569.
- Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: an investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, 17(2), 97-113.
- Rabbiosi, L., & Santangelo, G. D. (2013). Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs. *Journal of World Business*, 48(1), 160-170.
- Revista Exame. (2022). *As maiores empresas*. <https://mm.exame.com/maiores-empresas/>
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-71.
- Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., & Flores, F. R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(5), 257-270.
- Roberts, M. J., & Beamish, P. W. (2017). The scaffolding activities of international returnee executives: A learning based perspective of global boundary spanning. *Journal of Management Studies*, 54(4), 511-539.

- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 761–771.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755-786.
- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Yuan, W. (2011). Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise. *Journal of Management Studies*, 48(2), 253–277.
- Santos, L. L., Borini, F. M., Oliveira, M. d. M., Rossetto, D. E., & Bernardes, R. C. (2020). Bricolage as capability for frugal innovation in emerging markets in times of crisis. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 413-432.
- Santos, L. L., Borini, F. M., & Pereira, R. M. (2020). Bricolage as a path towards organizational innovativeness in times of market and technological turbulence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 282-299.
- Scott-Kennel, J., & Giroud, A. (2015). MNEs and FSAs: network knowledge, strategic orientation and performance. *Journal of World Business*, 50(1), 94–107.
- Schmid, S., & Schurig, A. (2003). The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: Disentangling the role of the subsidiary's business network. *International Business Review*, 12(6), 755–782.
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403–421.
- Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., & Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 211-230.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt, *Sociological methodology*, 1982, 290-312. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sölvell, Ö., & Zander, I. (1995). Organization of the dynamic multinational enterprise: The home-based and the heterarchical MNE. *International Studies of Management & Organization*, 25(1-2), 17-38.
- Steffens, P., & Senyard, J. (2009). Linking resource acquisition and development processes to resource-based advantage: Bricolage and the resource-based view. In *2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference* (pp. 1-14).
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22(4), 359–378.
- Szulanski, G. (1996). Exploring stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), 27-43.

- Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The new internalization theory and multinational enterprises from emerging economies: A business history perspective. *Business History Review*, 89(3), 415–445.
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2013). The drivers of multinational enterprise subsidiary entrepreneurship in China: A new resource-based view perspective. *Journal of Management Studies*, 50(2), 236–258.
- Tan, D., & Mahoney, J. T. (2006). Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives. *Journal of Management Studies*, 43(3), 457–484.
- Tippmann, E., Scott, P. S., & Mangematin, V. (2014). Subsidiary managers' knowledge mobilizations: Unpacking emergente knowledge flows. *Journal of World Business*, 49(3), 431–443.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80–94.
- Wang, S., Tong, T. W., Chen, G., & Kim, H. (2009). Expatriate utilization and foreign direct investment performance: The mediating role of knowledge transfer. *Journal of Management*, 35(5), 1181–1206.
- Wu, L., Liu, H., & Zhang, J. (2017). Bricolage effects on new-product development speed and creativity: The moderating role of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 70, 127-135.
- Yang, Q., Mudambi, R. & Meyer, K. E. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34(5), 882–902.
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Zander, U., & Richtnér, A. (2019). What fosters individual-level absorptive capacity in MNCs? An extended motivation–ability–opportunity framework. *Management International Review*, 59, 93-129.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zeng, J., Glaister, K. W., & Darwish, T. (2019). Processes underlying MNE subsidiary absorptive capacity: Evidence from emerging markets. *Management International Review*, 59, 949-979.
- Zhou, K. Z. & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: knowledge base, Market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102.
- Zhou, K. Z., Yim, B. & Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Por favor, avalie cada um dos itens de acordo com o seu grau de concordância com a afirmação.

#### Desenvolvimento de Capacidade na Subsidiária

Nos últimos 5 anos, a minha subsidiária desenvolveu/aprimorou suas práticas de:

|   | Discordo fortemente      |                          |                          | Concordo fortemente      |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1 Desenvolvimento de produtos/serviços. | <input type="checkbox"/> |
| 2 Produção/Operações.                   | <input type="checkbox"/> |
| 3 Marketing e vendas.                   | <input type="checkbox"/> |
| 4 Logística e distribuição.             | <input type="checkbox"/> |

#### Transferência do Conhecimento da Capacidade

Nos últimos 5 anos, a minha subsidiária transferiu para a matriz ou para outras subsidiárias o conhecimento de suas práticas de:

|   | Discordo fortemente      |                          |                          | Concordo fortemente      |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1 Desenvolvimento de produtos/serviços. | <input type="checkbox"/> |
| 2 Produção/Operações.                   | <input type="checkbox"/> |
| 3 Marketing e vendas.                   | <input type="checkbox"/> |
| 4 Logística e distribuição.             | <input type="checkbox"/> |

#### Aquisição de Conhecimento Local

Avalie com que frequência a sua subsidiária aprende, a partir do relacionamento com parceiros ou fornecedores locais, sobre...

|  | Muito Raramente          |                          |                          | Muito frequentemente     |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1 tecnologias locais.                          | <input type="checkbox"/> |
| 2 rotinas e procedimentos operacionais locais. | <input type="checkbox"/> |
| 3 técnicas de gestão locais.                   | <input type="checkbox"/> |
| 4 expertise de mercado local.                  | <input type="checkbox"/> |
| 5 cultura e preferências do mercado local.     | <input type="checkbox"/> |

Avalie com que frequência a sua subsidiária aprende, a partir do relacionamento com clientes locais, sobre...

|  | Muito Raramente          |                          |                          | Muito frequentemente     |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 6 como melhorar produtos e serviços.     | <input type="checkbox"/> |
| 7 gostos e preferências locais.          | <input type="checkbox"/> |
| 8 necessidades de consumo não atendidas. | <input type="checkbox"/> |

#### Comportamento Bricolar do Gestor

Indique em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

|   | Discordo totalmente      |                          |                          | Concordo totalmente      |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1 Eu confio na minha habilidade de encontrar soluções viáveis para novos desafios usando apenas os recursos da minha subsidiária.           | <input type="checkbox"/> |
| 2 Eu assumo uma variedade maior de desafios do que os outros seriam capazes de assumir apenas com os próprios recursos da minha subsidiária | <input type="checkbox"/> |

|   |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3 | Eu utilizo qualquer recurso da minha subsidiária que pareça útil para responder a um novo problema ou oportunidade.                           | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Eu lido com novos desafios aplicando uma combinação dos recursos da minha subsidiária com recursos externos disponíveis a baixo custo.        | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Ao lidar com novos problemas ou oportunidades, eu atuo assumindo que encontrarei uma solução viável apenas com recursos da minha subsidiária. | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Ao combinar recursos existentes na minha subsidiária, assumo uma variedade surpreendente de novos desafios.                                   | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Ao enfrentar novos desafios, eu reúno soluções viáveis a partir dos recursos existentes na minha subsidiária.                                 | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Procuro combinar recursos cuja finalidade original é diferente da pretendida para poder realizar novas tarefas.                               | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Para lidar com novos desafios, eu adquiro recursos a um baixo ou nenhum custo e os combino com os que já tenho na minha subsidiária.          | <input type="checkbox"/> |

### Capacidade Absortiva do Gestor

| Indique em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmações: |  | Discordo totalmente      |                          |                          | Concordo totalmente      |                          |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1  | Estou sempre em busca de novos conhecimentos para o meu trabalho na subsidiária.                                       | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Eu constantemente procuro conhecimento em muitos domínios diferentes para “olhar para fora da caixinha”.               | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Sou bom em distinguir entre oportunidades lucrativas e oportunidades não tão lucrativas para minha subsidiária.        | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Identifico facilmente quais novos conhecimentos são mais valiosos para minha subsidiária.                              | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Frequentemente compartilho meus novos conhecimentos com colegas da subsidiária para estabelecer um entendimento comum. | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Procuro traduzir novos conhecimentos de forma que meus colegas da subsidiária entendam o que quero dizer.              | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Eu comunico conhecimentos recém-adquiridos que podem ser de interesse da minha subsidiária.                            | <input type="checkbox"/> |
| 8  | Costumo me sentar com colegas da subsidiária para elaborar boas ideias.  | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Participo de reuniões com pessoas de diferentes departamentos da subsidiária para apresentar novas ideias.             | <input type="checkbox"/> |
| 10   | Eu desenvolvo novas ideias a partir do conhecimento que está disponível internamente na minha subsidiária.             | <input type="checkbox"/> |
| 11   | Eu consigo transformar o conhecimento existente na minha subsidiária em novas ideias.                                  | <input type="checkbox"/> |
| 12   | Costumo aplicar ao meu trabalho na subsidiária conhecimentos recém-adquiridos externamente.                            | <input type="checkbox"/> |
| 13   | Eu aproveito novos conhecimentos para criar novos produtos, serviços ou métodos de trabalho na minha subsidiária.      | <input type="checkbox"/> |
| 14   | Penso constantemente em como posso aplicar novos conhecimentos para melhorar o meu trabalho na subsidiária.            | <input type="checkbox"/> |

### Influência do Gestor da Subsidiária

| Indique em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmações: |  | Discordo totalmente      |                          |                          | Concordo totalmente      |                          |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1  | Eu interajo frequentemente com a matriz ou com outras subsidiárias para fornecer novos conhecimentos adquiridos pela minha subsidiária.                      | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Eu visito regularmente a matriz ou outras subsidiárias da nossa multinacional.   | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Eu comunico constantemente à matriz ou outras subsidiárias as mudanças nas demandas do nosso mercado local.  | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Eu auxilio a matriz ou outras subsidiárias a identificar mudanças de mercado, regulatórias ou demográficas do mercado local da minha subsidiária.            | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Eu discuto periodicamente com a matriz ou com outras subsidiárias as consequências das tendências de mercado.  | <input type="checkbox"/> |
| 6  | Eu discuto periodicamente com a matriz ou com outras subsidiárias o desenvolvimento de novos produtos.   | <input type="checkbox"/> |
| 7  | Eu deixo claro para a matriz ou outras subsidiárias como as atividades de minha subsidiária são/devem ser desempenhadas.                                     | <input type="checkbox"/> |
| 8  | No meu dia a dia, eu procuro constantemente levar em conta como a matriz ou outras subsidiárias podem aproveitar melhor o conhecimento da minha subsidiária. | <input type="checkbox"/> |
| 9  | Procuo estimular a matriz ou outras subsidiárias a implementarem novos produtos e serviços desenvolvidos pela minha subsidiária.                             | <input type="checkbox"/> |

### Capacidade de Integração de Conhecimento do Gestor

| Indique em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmações: |  | Discordo totalmente      |                          |                          | Concordo totalmente      |                          |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1  | Eu busco integrar diferentes tipos de conhecimento no meu relacionamento com a matriz ou com outras subsidiárias.                            | <input type="checkbox"/> |
| 2  | Estou sempre pronto para combinar novos conhecimentos da matriz ou de outras subsidiárias com o conhecimento existente na minha subsidiária. | <input type="checkbox"/> |
| 3  | Estou sempre buscando compartilhar experiências e obter novos conhecimentos nas relações com a matriz ou outras subsidiárias.                | <input type="checkbox"/> |
| 4  | Eu promovo a integração da minha subsidiária com outras subsidiárias e/ou com a matriz.  | <input type="checkbox"/> |
| 5  | Eu utilizo a estrutura da minha organização para facilitar a comunicação com a matriz ou com outras subsidiárias.                            | <input type="checkbox"/> |

### Resiliência do Gestor da Subsidiária

| No dia a dia do meu trabalho, eu acredito que: |   | Discordo fortemente      |                          |                          | Concordo fortemente      |                          |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
| 1  | sou capaz de me adaptar a mudanças.                     | <input type="checkbox"/> |
| 2  | posso lidar com o que estiver no meu caminho.           | <input type="checkbox"/> |
| 3  | lidar com o estresse pode me fortalecer.                | <input type="checkbox"/> |
| 4  | posso alcançar metas e objetivos apesar dos obstáculos. | <input type="checkbox"/> |

|   |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5 | consigo permanecer focado mesmo sob pressão. | <input type="checkbox"/> |
| 6 | não sou facilmente desencorajado por falhas. | <input type="checkbox"/> |

### Variáveis de Controle

#### Qual o setor de atuação da sua subsidiária?

- Indústria
- Serviço
- Agronegócio/extrativista

#### Qual o país de origem da multinacional?

- Estados Unidos
- Canadá
- Japão
- Coreia do Sul
- China
- Reino Unido
- Alemanha
- França
- Itália
- Suíça
- Espanha
- Outro

#### Qual o tempo de existência da subsidiária brasileira?

- < de 10 anos
- 10-20 anos
- 20-30 anos
- 30-50 anos
- 50-100 anos
- > 100 anos

#### A subsidiária brasileira possui em torno de quantos funcionários?

- Menos de 100 funcionários (Pequeno porte)
- Entre 100 e 500 funcionários (Porte médio)
- Acima de 500 funcionários (Grande porte)

#### Qual foi o modo de entrada da sua subsidiária no Brasil?

- Fusão/Aquisição
- Joint Venture (parceria)
- Greenfield (unidade criada/empreendimento próprio)

**Há quanto tempo você atua na subsidiária brasileira?**

- até 5 anos
- mais de 5 anos até 10 anos
- mais de 10 anos até 15 anos
- mais de 15 anos até 20 anos
- mais de 20 anos

**Em que nível de atuação está o seu cargo?**

- Alta gerência
- Gerência
- Outro. Especifique: \_\_\_\_\_