



DINÂMICA COMPETITIVA DO MERCADO EMERGENTE E CRIAÇÃO DE INOVAÇÃO GLOBAL: Um estudo de caso crítico com múltiplas unidades de análise

Cristina Doritta Rodrigues

Mestranda, Programa de Mestrado em Gestão Internacional (PMDGI/ESPM),

Márcia Rujner Guimarães

Mestranda, Programa de Mestrado em Gestão Internacional (PMDGI/ESPM),

Adriano Costa Sá

Mestrando, Programa de Mestrado em Gestão Internacional (PMDGI/ESPM),

Dr. Felipe Mendes Borini

Professor, Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI/ESPM) e

Dr. Mario Henrique Ogasavara

Professor, Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI/ESPM).

Resumo: O objetivo geral desta pesquisa visa identificar as principais vantagens específicas do país que promovem a inovação em âmbito local nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil e sua posterior conversão em inovação global. O percurso metodológico segue a abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso único holístico com diferentes unidades de análise. O instrumento de coleta consubstancia-se num questionário semiestruturado aplicado em duas subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil, que são reconhecidas por serem inovadoras. A coleta de dados utiliza como técnica, a entrevista pessoal em profundidade, realizada com diretores e gerentes que atuam no departamento de inovação dessas subsidiárias. A análise dos dados é efetivada via análise de conteúdo visando-se confirmar as proposições e o modelo conceitual sugeridos. Os resultados obtidos destacam a relevância do ambiente brasileiro para a escolha estratégica de localização para subsidiárias de multinacionais, e confirmam que a dinâmica competitiva do mercado local e os ativos de conhecimento qualificados advindos do contexto local brasileiro servem como fontes de criação de vantagens específicas das subsidiárias que podem ser convertidas em vantagens específicas da empresa não ligadas à localização, capazes de gerar ganhos de competitividade global para a empresa multinacional. Por fim, propõe-se que os resultados obtidos servem para a construção de uma *survey* que poderá explorar quantitativamente as relações propostas.

Palavras chave: Subsidiárias; Vantagens Específicas; Dinâmica competitiva do mercado; Ativos de conhecimento; Inovação.

Abstract: The general objective of this research is to identify the main country specific advantages that promote innovation at a local level in the foreign subsidiaries installed in Brazil and its subsequent conversion into global innovation. The

methodological course follows a qualitative approach, make a unique holistic case study with different units of analysis. The collection instrument is based on a semi-structured questionnaire applied to two multinational subsidiaries located in Brazil, which are recognized for being innovative. Data collection uses a personal interview in depth, performed with directors and managers who work in the innovation department of these subsidiaries. The analysis of the data is carried out through content analysis to confirm the propositions and the conceptual model suggested. The results obtained will highlight the relevance of the Brazilian environment for the strategic choice of location for subsidiaries of multinationals and confirm that the competitive dynamics of the local market and the qualified knowledge assets coming from the Brazilian local context serve as sources of creation of specific advantages of the subsidiaries that can be converted into non-location-bound specific advantages of the company that can generate global competitiveness gains for the multinational enterprise. Finally, we proposed that the results obtained are used to construct a survey that can quantitatively explore the proposed relationships.

Keywords: Subsidiaries; Specific Advantages; Competitive market dynamics; Knowledge assets; Innovation.

1. Introdução

O Brasil tem sido escolhido como país de destino por diversas empresas multinacionais estrangeiras para a alocação de suas subsidiárias e para a implantação de novos centros de inovação. As vantagens do país incluem não apenas o tamanho do seu mercado, mas também outras vantagens específicas, como a dinâmica competitiva do mercado local e os ativos de conhecimento qualificados, que podem ser utilizados por essas empresas para a criação de inovações locais e globais (Investe São Paulo, 2017; Oliveira, 2014).

Empresas como a IBM, DuPont, Cargill, Microsoft, Huawei, Kimberly-Clark, Tetrapak, John Deere, Accenture, dentre outras, já instalaram centros de inovação no território brasileiro (Brigatto, 2015; DuPont, 2015; Cargill, 2011; Microsoft, 2017; Inatel, 2017; Kimberly-Clark, 2016; Tetrapak, 2017; John Deere, 2017; Accenture, 2017). Como estas, a Procter & Gamble [P&G] decidiu inaugurar um centro de inovação no país, após analisar vantagens estratégicas do contexto local brasileiro que incluem, segundo relatório da Investe São Paulo (2017), a mão de obra de alto padrão, a proximidade com universidades de ponta e a infraestrutura adequada. Antes disso, a empresa já reconhecia que a pressão advinda da dinâmica competitiva do mercado brasileiro impulsionava a sua necessidade de inovar para atender clientes exigentes e não perder mercado para seus concorrentes (Oliveira, 2014).

O cenário apresentado contempla a ênfase que a literatura dos Negócios Internacionais vem conferindo aos estudos que versam sobre como as vantagens específicas do país [*country specific advantages* – CSAs] podem constituir importante fonte para o desenvolvimento de vantagens específicas da empresa [*firm specific advantages* – FSAs] e vantagens específicas das subsidiárias [*subsidiary specific advantages* – SSAs] (Rugman, Verbeke & Nguyen, 2011; Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998; Rugman & Verbeke, 1992, 2001; Meyer, Mudambi & Narula, 2011). Embora estes temas sejam amplamente trabalhados, observa-se que raramente é estudada a relação do contexto local com o desenvolvimento de inovações (Andersson, Dellestrand & Pedersen,

2014; Holm, Holmström & Sharma, 2005; Holm, Malmberg & Sölvell, 2003), especialmente quando se trata de subsidiárias estrangeiras localizadas em países emergentes como o Brasil.

Teoricamente um país, tal como o Brasil, em condições de crise política e econômica não deveria receber investimentos para inovação. Entretanto, os investimentos da IBM, DuPont, Cargill, Microsoft, Huawei, Kimberly-Clark, Tetrapak, John Deere, Accenture e P&G contradizem essa perspectiva de análise. Entende-se que a contradição apontada pode ser explicada analisando-se as CSAs do contexto nacional que favorecem o desenvolvimento e a criação de SSAs, especialmente quando a subsidiária é motivada pela procura de ativos estratégicos, de recursos e de eficiência (Goerzen, Asmussen & Nielsen, 2013, Cantwell & Mudambi, 2005).

Diante deste contexto, emerge a seguinte questão problema: *A dinâmica competitiva do mercado local e os ativos de conhecimento altamente qualificados importam para a criação de SSAs que podem ser convertidas em FSAs?* Logo, o objetivo geral desta pesquisa visa identificar se a dinâmica competitiva do mercado brasileiro e os ativos de conhecimento especializados são CSAs que promovem a inovação local nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil, bem como a posterior conversão destas em inovação global. Por conseguinte, os objetivos específicos são: a) identificar/confirmar as principais vantagens específicas do ambiente nacional que impulsionam o processo de inovação local e b) analisar como a inovação local é convertida em inovação global para poder ser transferida para a matriz ou outras unidades da multinacional.

Neste sentido, verifica-se que alguns estudos identificaram a relação positiva da dinâmica competitiva do mercado local com a criação de SSAs e FSAs em subsidiárias alocadas em países desenvolvidos (Andersson et. al., 2014; Holm et al, 2005; Holm et al., 2003) e constataram que ambientes dinâmicos aumentam a relação positiva entre a vantagem da inovação em serviços e o desempenho do negócio (Prajogo & Oke, 2016).

No Brasil estudos testaram a relação da dinâmica competitiva com o desenvolvimento de competências em subsidiárias de multinacionais brasileiras (Borini, Fleury & Fleury, 2010; Mendes Borini & Leme Fleury, 2010) e utilizaram o contexto competitivo nacional e internacional para testar a relação com a inovação global de subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes considerando a inserção das subsidiárias em redes técnicas e de negócios, constatando-se que o contexto nacional influi sobre a inserção das subsidiárias em redes de negócios e em redes técnicas, mas a relação direta entre o contexto competitivo nacional e a inovação global não foi suportada (Costa, Borini & Amatucci, 2013).

Outras pesquisas apontam que ativos de conhecimento, como por exemplo, a presença da mão de obra qualificada, constitui um dos fatores que atraem investimento direto estrangeiro [IDE] em regiões brasileiras, mas não testaram a relação de seu uso pelas subsidiárias com a criação de SSAs no Brasil, nem em suas regiões (Korez-Vide, Voller & Bobek, 2014; Bortoluzzo, 2011). Já a análise realizada por Prajogo & Oke (2016) confirmou a relação positiva entre o uso de capital humano e a inovação em serviços, na Austrália.

Desta forma, o estudo pretende contribuir empiricamente com a literatura de Negócios Internacionais esclarecendo o fenômeno da criação de inovações locais no contexto emergente, destacando a dinâmica competitiva do mercado local e a utilização de ativos de conhecimento de alta qualidade como CSAs avançadas que impulsionam o processo de criação de SSAs. Além disso, busca-se explicar como as SSAs desenvolvidas no Brasil são convertidas em FSAs globais.

Outra colaboração substancial se refere à análise da relação da utilização de ativos de conhecimento, que envolve o uso de mão de obra operacional e especializada altamente qualificada e a qualidade dos cientistas e técnicos de pesquisa e desenvolvimento [P&D] do Brasil, com o desenvolvimento de SSAs, uma vez que ativos de conhecimento mais avançados, podem facilitar o desenvolvimento das capacidades das subsidiárias, pois servem para compilar e disseminar informações sobre como adquirir novas capacidades ou estender as existentes (Beleska-Spasova, Loykulnanta, & Nguyen, 2016; Chan, Makino & Isobe, 2010).

Portanto, os resultados obtidos poderão destacar a relevância do ambiente brasileiro para a escolha estratégica de localização de subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras, e confirmar que o contexto local serve como fonte de criação de vantagens específicas das subsidiárias que podem ser convertidas em vantagens específicas da empresa não ligadas à localização, capazes de gerar ganhos de competitividade global para a multinacional.

Sendo assim, o artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: apresenta-se a revisão da literatura, seguida das proposições efetivadas, exhibe-se o modelo conceitual delineado, prossegue-se com a descrição da metodologia de pesquisa. Expõem-se os resultados, as discussões e as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

O referencial teórico aborda a importância do contexto local brasileiro para a criação de vantagens específicas das subsidiárias, sob o prisma da dotação de recursos. Consequentemente, trabalham-se os temas referentes ao contexto local e as vantagens específicas do país, o papel dos clusters ambientais que amplificam as pressões advindas da dinâmica competitiva do mercado local e aumenta a produtividade, esta última relacionada ao uso de ativos de conhecimento altamente qualificados, trabalhando-se ambas CSAs como fatores que impulsionam o processo de inovação e, por fim, as vantagens específicas da subsidiária que podem resultar em vantagens específicas da firma e, se transferíveis, tornam-se inovações globais.

2.1. Contexto local e vantagens específicas do país (CSAs)

O ambiente de negócios internacionais pode ser estudado sob a lente da dotação de recursos, das empresas locais, dos indivíduos e da economia como um todo, cujos ativos que compõem as CSAs e, portanto, formam a base para a atração de multinacionais estrangeiras, são distinguidos entre “naturais”, como custos e qualidade dos recursos locais, e “criados”, tais como a infraestrutura e o capital humano (Meyer et al., 2011; Meyer & Nguyen, 2005).

Segundo a lente das dotações, as CSAs do tipo avançadas são capacidades de nível de país que compreendem os fatores desenvolvidos de produção, o sistema educacional, as instituições de pesquisa, as capacidades tecnológicas, as infraestruturas de comunicação, os clientes sofisticados, a mão-de-obra qualificada etc., que constituem fontes importantes para o desenvolvimento de SSAs e influenciam a escolha de localização das subsidiárias (Beleska-Spasova et al., 2016; Birkinshaw & Hood, 1998; Meyer et al., 2011; Bartlett & Ghoshal, 2002; Rugman, Verbeke & Yuan, 2011; Rugman & Verbeke, 2001).

Por conseguinte, o local no qual a subsidiária está inserida importa para o desenvolvimento e transferência de novas capacidades (Meyer et al., 2011; Bartlett &

Ghoshal, 2002) uma vez que as CSAs de nível de país, bem como os atores locais conectados a essas subsidiárias fornecem competências, conhecimentos, ideias e oportunidades que são novas para a multinacional e, por isso, tem potencial para contribuir com o desenvolvimento de SSAs que resultam em inovação local (Andersson et al., 2014; Holm et al., 2005; Bartlett & Ghoshal, 1986; Andersson, Forsgren & Holm, 2002, Foss & Pedersen, 2002). Por outro lado, essas SSAs poderão ser convertidas em FSAs ensejando inovação global (Andersson et al., 2014) e possível reconhecimento da subsidiária como um centro de excelência pela matriz (Forsgren, Johanson & Sharma, 2000; Holm & Pedersen, 1999).

Neste sentido, as CSAs de um país podem ser utilizadas de forma alavancada, nomeadamente quando contribuem para o desenvolvimento de novas FSAs ou SSAs. Rugman e Verbeke (1992) ressaltam que as CSAs de países hospedeiros são capazes de criar benefícios dinâmicos para a corporação como um todo e conseguem realmente contribuir para o desenvolvimento em longo prazo de novas vantagens específicas, em especial, quando abordadas sob a ótica da teoria da competitividade internacional de Porter (1990), que envolve o estudo dos clusters ambientais.

2.2. Clusters ambientais, dinâmica competitiva e ativos de conhecimento

A teoria microeconômica da competitividade nacional, estadual e local da economia global defendida por Porter (1990) oferece o modelo de diamante que descreve a competitividade nacional como dependente de um ou mais atributos amplos, como as condições de fatores, condições da demanda, indústrias relacionadas e de apoio, e, estratégia e rivalidade, e considera como fator externo o importante papel desempenhado pelos governos na esfera nacional, estadual e municipal. Para o autor, as fontes de competitividade nacional são criadas dentro das indústrias domésticas de um país.

Porter (2000) evolui este modelo introduzindo o conceito de clusters, a nível nacional, regional e local, como uma forma de aumentar a competitividade das empresas, governos e outras instituições e os define como concentrações geográficas de empresas interligadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas de indústrias conexas e instituições associadas (por exemplo, universidades, agências de normalização, associações comerciais) num domínio específico que concorre, mas também coopera.

Os clusters, ou massas críticas de sucesso competitivo incomum em áreas de negócios particulares, é uma característica marcante de praticamente todas as economias nacionais, regionais, estaduais e até metropolitanas, especialmente em países mais avançados, mas também ocorrem em algumas economias emergentes, como o Brasil (Porter, 2000; GII, 2017). As conexões decorrentes deles são fundamentais para a competição, para a produtividade, para o aumento da intensidade de conhecimento e especialmente para a direção e o ritmo da inovação (Porter, 2000).

Desta maneira, observa-se que apesar de o Brasil ser um país emergente, ele ocupa a 43ª posição no índice de inovação global entre países que tem clusters bem desenvolvidos e profundos. Isto quer dizer que existem concentrações geográficas de empresas, fornecedores, produtores de produtos e serviços relacionados, e instituições especializadas num determinado domínio no país (GII, 2017). Portanto, infere-se que no Brasil, existem áreas de excelência, que concentram competências e atraem subsidiárias de multinacionais estrangeiras, nas quais as pressões advindas do ambiente local para inovar são elevadas (Porter, 2000). Além disso, há evidência da criação de um número crescente de novos clusters de conhecimento e de *hotspots* em economias emergentes (Meyer et al., 2011).

Destarte, para verificar a relação das CSAs do Brasil com a criação de SSAs que ensejam o desenvolvimento de inovação local e a conversação destas em FSAs que resultam em inovação global, concentramo-nos em duas perspectivas de clusters ambientais que focam o estudo da dinâmica competitiva do mercado local e dos ativos de conhecimento que podem tornar mais profícua a criação dessas SSAs.

2.2.1. Dinâmica competitiva do mercado local e criação de SSAs

Esta primeira perspectiva diz respeito à CSA referente à dinâmica competitiva do mercado local que compreende fatores advindos do ambiente brasileiro constituído como uma força agregada manifestada pelo tamanho da demanda, exigência dos consumidores, intensidade da competição, velocidade da inovação de competidores, e fornecedores e parceiros cujas interações dão origem a desafios e pressões que impulsionam as empresas a serem inovadoras e criarem vantagens específicas (Holm et al., 2005; Holm et al., 2003; Dicken & Malmberg, 2001).

Neste sentido, observa-se que a evolução da competência da subsidiária, revelada através de inovações em novos produtos e processos, por exemplo, está subordinada às condições de negócios dentro do ambiente local, de maneira que a dinâmica competitiva deste ambiente de negócios é um dos determinantes da qualidade das estratégias, competências e recursos construídos dentro da empresa (Porter, 1990; Holm et al., 2003; Holm et al., 2005; Andersson et al., 2014). Logo, um ambiente mais competitivo conduz a subsidiária a inovar porque esse tipo de ambiente afeta o desempenho e a necessidade de melhoria contínua das competências de uma empresa para sustentar sua vantagem competitiva (Holm et al., 2005; Porter, 2000; Dicken & Malmberg, 2001).

Adicionalmente, essa interação dinâmica entre rivais também importa para explicar o sucesso e o fracasso das empresas nas economias emergentes (Chen & Miller, 2012). No entanto, apesar da relevância da velocidade competitiva em tais contextos, ainda há muito que se investigar quando se aborda o tema de dinâmicas competitivas em economias emergentes, especialmente no que se refere ao tratá-las como um driver para a criação de SSAs (Li & Liu, 2014).

À vista disso, no que diz respeito ao Brasil, verifica-se que o índice relativo ao comércio, competição e tamanho de mercado denota a existência de uma dinâmica intensa, dado que o país ocupa a 32ª posição no ranking global de inovação, corroborando-se como uma força em relação a outros países do mundo (GII, 2017). Além disso, quando vistos isoladamente, o tamanho do mercado doméstico, medido pelo produto interno bruto [PIB] com base na avaliação da paridade de poder de compra [PPP] do PIB do país, no dólar internacional atual (bilhões), ocupa a 7ª posição no GII, enquanto a intensidade da competição local está na 51ª colocação (GII, 2017).

Portanto, considerando-se os argumentos alvitrados e os índices do GII (2017), propõe-se que, quanto mais uma subsidiária estrangeira estiver exposta à dinâmica competitiva do mercado local brasileiro, mais a subsidiária receberá influências e pressões para inovar que a conduzirá a criar SSAs que resultarão no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na alteração de design de produtos ou serviços e/ou na alteração de processos de produção. Sendo assim:

Proposição 1: A dinâmica competitiva do mercado local está associada positivamente à inovação local.

2.2.2. Ativos de conhecimento altamente qualificados e criação de SSAs

A segunda perspectiva refere-se aos ativos de conhecimento, ou seja, é baseada na ideia da contribuição do ambiente laboral brasileiro, constituído pela qualidade da mão de obra especializada e operacional e pelo apoio de universidades e centros de pesquisas brasileiros, representados pela qualidade de cientistas e técnicos em P&D, que constituem um dos tipos de ativos intangíveis, ou capacidades, que agrupados com ativos tangíveis, auxiliam as subsidiárias a criarem SSAs (Homl et. al., 2003; Prajogo & Oke, 2016).

Logo, são de particular importância porque definem e determinam a eficiência e eficácia com que os recursos da subsidiária são combinados para criar inovações (Homl et. al., 2003). Por este motivo, a localização de uma subsidiária num determinado contexto, onde existem ativos científicos e tecnológicos de alto padrão e, portanto, há mais cientistas, engenheiros, patentes e maior intensidade de P&D, garante à subsidiária o acesso ao sistema de inovação que impulsiona e facilita o processo de inovação e a criação de SSAs (Pelegrin & Bolancé, 2008; Chan et al., 2010).

Especificadamente, constata-se no contexto brasileiro que a medição de capital humano e pesquisa ocupam a posição 50^a no GII (2017). Mas, ao analisar a colocação holística em P&D, o Brasil também apresenta uma força perante outros países e localiza-se na 29^a colocação do ranking global de inovação. Essa posição é alavancada em virtude de outras três forças que compõem o índice: despesas brutas de P&D/% PIB (32^a), a existência de empresas globais em P&D (21^a posição) e o ranking de universidades, que considera a pontuação média das três principais universidades do país (24^a posição) (GII, 2017). Destarte, é possível concluir que o Brasil apresenta forças em relação a outros países e inferir que estas devem ser ainda mais significativas em clusters ambientais mais desenvolvidos no país. Deste modo, as subsidiárias estrangeiras podem se valer desses recursos ou ativos de conhecimento para ajudá-las na criação de SSAs.

Essa afirmação decorre do fato de que as inovações incorporam o conhecimento organizacional que reside predominantemente em indivíduos (Prajogo & Oke, 2016). Assim, quando as empresas criam um ativo de conhecimento específico, ou seja, o capital humano, composto de conhecimentos e habilidades relacionados à criatividade e ao desenvolvimento de novas ideias, resulta em uma vantagem de inovação para as subsidiárias. Isso ocorre porque as habilidades de criatividade, acesso e exposição a conhecimentos diversos e novos possibilitam o questionamento do conhecimento existente e predominante, o que aumenta a probabilidade de gerar novas ideias e inovações (Subramaniam & Youndt, 2005; Prajogo & Oke, 2016).

Desta maneira, as subsidiárias estrangeiras, no intuito de maximizar as oportunidades do ambiente dinâmico utilizam as capacidades que residem nos ativos de conhecimento, incluindo a exploração da criatividade e das habilidades de resolução de problemas, para produzir inovações que podem ser usadas para capturar até mesmo, novos segmentos de mercado, e dar à empresa uma vantagem específica (Prajogo & Oke, 2006). Em outras palavras, em ambientes dinâmicos competitivos, o aproveitamento e a exploração de ativos de conhecimento qualificados ajudam as subsidiárias na criação de SSAs. Logo, postula-se que:

Proposição 2: O acesso a ativos de conhecimento qualificados por parte das subsidiárias modera positivamente a associação entre dinâmica competitiva do mercado local e inovação local.

2.3. Vantagens específicas da empresa (FSAs) e vantagens específicas das subsidiárias (SSAs)

A empresa multinacional só é capaz de obter um desempenho econômico satisfatório se puder se basear em algum tipo de FSA, que pode se consubstanciar num conjunto de conhecimentos únicos de propriedade, de P&D, de produto ou serviço, de processo tecnológico ou de produção, de marketing, de marca, de eficiência de processos, de experiência em gestão etc., que, no nível mais simples, não está ligada à localização (Rugman et al., 2011).

Apoiados no importante papel desempenhado pelas subsidiárias estrangeiras para o sucesso da multinacional, Rugman e Verbeke (2001) sintetizaram dez padrões de processos de desenvolvimento e difusão de FSAs ligadas e não ligadas à localização, a partir de três localizações geográficas possíveis, cada uma associada à CSAs particulares: operações no país de origem, operações no país anfitrião e operações numa rede interna que envolve vários países.

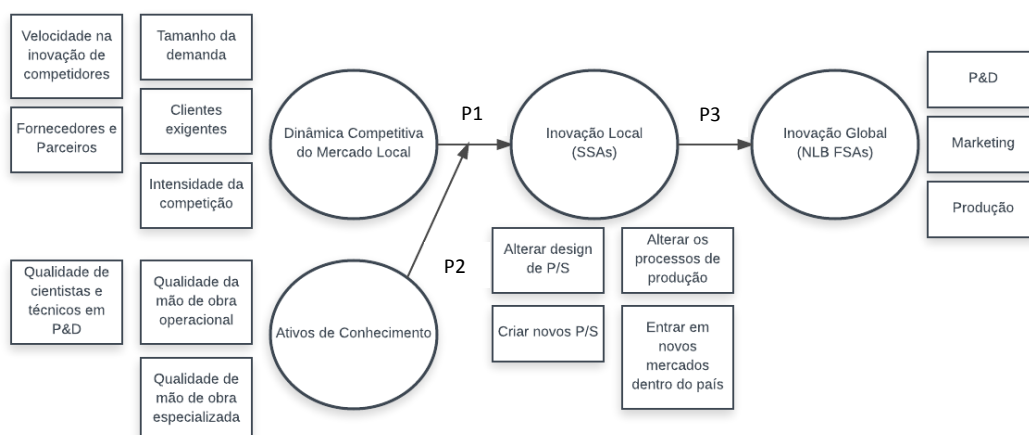
Desses padrões, constatam-se três (V, VI e VII) correspondentes às FSAs não ligadas à localização, geradas pelas subsidiárias nos países de acolhimento, que podem ser exploradas globalmente e são relativamente fáceis de difundir internamente. Isso quer dizer que as subsidiárias possuem a capacidade de aproveitar CSAs dos países nos quais estão localizadas para gerar novas SSAs que por sua vez, se forem transferíveis para a matriz ou outras unidades, geram novas FSAs que beneficiam toda a organização (Rugman & Verbeke, 2001).

Fundamentando-se nessas premissas, depreende-se que as CSAs da dinâmica competitiva do mercado brasileiro e dos ativos de conhecimento altamente qualificados poderão ser capazes de ensejar a criação de SSAs nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil. Conseqüentemente, essas inovações locais são passíveis de serem convertidas em FSAs não ligadas à localização, que derivam em inovações globais de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, e de produção. Desta feita propõem-se:

Proposição 3: A inovação local está associada positivamente a inovação global.

As três proposições efetivadas são organizadas e resumidas no modelo conceitual, que esclarece as inter-relações propostas, como mostrado na Figura 1.

Figura 1. Modelo conceitual.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

3. Metodologia

Optou-se pela pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso único holístico, com múltiplas unidades de análises (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989), em virtude da necessidade de investigar se a dinâmica competitiva do mercado brasileiro e os ativos de conhecimento especializados são CSAs que promovem a inovação local nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil e se estas inovações locais são convertidas em inovações globais.

Segundo Yin (2015) o método do estudo de caso se mostra relevante quando a questão de pesquisa exige uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno contemporâneo que se pretende explicar. Destarte, se pretende elucidar como ocorre o fenômeno da criação de vantagens específicas nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil, estudando-se como caso, vantagens específicas deste país emergente que podem ensejar inovação local que poderá ser transformada em inovação global.

Conseqüentemente, trata-se da seleção de caso crítico, assim denominado em decorrência de poder determinar se as proposições efetivadas neste estudo são corretas ou se outras explicações podem ser mais relevantes para a ocorrência do fenômeno que se pesquisa e, portanto, é capaz de representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento ou da teoria, confirmando-a, desafiando-a ou ampliando-a (Yin, 2015).

3.1. Etapas do Estudo de Caso

O desenvolvimento do estudo de caso segue as oito etapas recomendadas por Eisenhardt (1989) que descreve o processo de indução da teoria usando estudos de caso, desde a especificação das questões de pesquisa até o encerramento.

A primeira etapa diz respeito ao próprio início do estudo, ou seja, à necessidade de definir a questão inicial de pesquisa, uma vez que, independente do tamanho da amostra, é necessário ter um foco bem definido para coletar dados específicos de forma sistemática (Eisenhardt, 1989; Mintzberg, 1979) e também, embora não seja muito comum, pode-se efetivar a especificação *a priori* de constructos que auxiliem os pesquisadores a moldar o projeto inicial da pesquisa de construção teórica, especificando-se algumas variáveis potencialmente importantes, com alguma referência à literatura existente. Esta opção é uma escolha valiosa porque permite aos pesquisadores medir suas construções com mais precisão. Além disso, se essas construções se revelarem importantes à medida que o estudo progride, os pesquisadores têm uma base empírica mais sólida para a teoria emergente (Eisenhardt, 1989). Desta maneira, a primeira recomendação foi atendida na introdução deste artigo, onde se encontra formulada a questão norteadora da pesquisa e a segunda recomendação está consubstanciada no modelo conceitual, constituído pelos constructos elaborados pelos autores, com base na teoria apresentada.

A segunda etapa refere-se à seleção do caso representativo, no qual se optou pelo estudo de caso único holístico, com múltiplas unidades de análises (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989). Como este tipo de pesquisa baseia-se na amostragem teórica, o caso também é escolhido por razões teóricas e não estatísticas. De acordo com Eisenhardt (1989) os casos podem ser escolhidos para replicar casos anteriores ou ampliar a teoria emergente, ou podem ser escolhidos para preencher categorias teóricas e fornecer exemplos de tipos polares. Neste estudo, conforme se afirmou o caso é representado pelas CSAs da dinâmica competitiva do mercado local emergente e pelos ativos de conhecimentos que podem explicar o fenômeno da criação de SSAs e sua posterior conversão em FSAs não ligadas à localização. Em virtude disso, as unidades de análises são formadas por duas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil que são reconhecidas por serem inovadoras. Essas

subsidiárias são denominadas neste estudo por Subsidiária A e Subsidiária B, mantendo-se a omissão de seus nomes por questões de sigilo.

Quanto ao instrumento e protocolos de elaboração, alusivos à terceira etapa, combinaram-se diferentes métodos de coleta de dados primários e dados secundários (coletados em sites eletrônicos de subsidiárias estrangeiras com centros de inovação instalados no Brasil, referenciadas nesta pesquisa). Os dados primários foram coletados via questionário semiestruturado, apresentado integralmente no Anexo 1, formulado com base no referencial teórico levantado, aplicado via entrevista individual em profundidade com diretores e gerentes das Subsidiárias A e B. Desta maneira, esta amostra foi selecionada por julgamento, escolhendo-se executivos que atuam no departamento de inovação destas subsidiárias. Vale ressaltar que a Subsidiária A pertence ao setor farmacêutico e a Subsidiária B atua em diversos setores.

Optou-se por entrevistar pessoas que ocupam cargos de direção e gerenciamento considerando-se que estão mais próximas do fenômeno investigado e, portanto, estão aptas a descrever o fenômeno e fornecer fundamentos para o caso (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989). As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e transcritas. Observações diretas foram feitas pelos autores para criar confiança nos achados e aumentar a probabilidade de surgirem apanhados mais surpreendentes, tomando-se notas de campo (Eisenhardt, 1989), com isso, completou-se, também, a quarta etapa, relativa ao trabalho de campo.

A quinta etapa se refere à análise dos dados e à procura por padrões cruzados, na qual se escolheu trabalhar com a análise de conteúdo nos moldes definidos por Moraes (1999) cujo método fundamenta-se no atendimento de cinco etapas, quais sejam: preparação das informações; unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; categorização ou classificação das unidades em categorias; descrição; e interpretação.

Para o cruzamento dos dados, foram utilizadas duas estratégias: a seleção de categorias, de acordo com o problema de pesquisa e os constructos feitos no modelo conceitual e os resultados da análise de conteúdo, visando procurar semelhanças dentro do grupo, juntamente com diferenças intergrupais e a seleção de pares de unidades de análises para também listar as semelhanças e diferenças entre cada par, conforme recomendado por Eisenhardt (1989). Estas estratégias foram escolhidas porque melhoram a probabilidade de uma teoria precisa e confiável, ou seja, uma teoria com um ajuste próximo aos dados. Além disso, as táticas de pesquisa de casos cruzados aumentam a probabilidade de se capturarem novos achados que podem existir nos dados (Eisenhardt, 1989). Os resultados da análise e cruzamento dos dados são apresentados na seção Resultados.

A sexta etapa refere-se às hipóteses de modelagem. Após a conclusão da etapa cinco, é possível identificar algumas relações entre as variáveis propostas no modelo conceitual. Portanto, buscou-se comparar sistematicamente o quadro emergente dos resultados com a evidência de cada caso, a fim de avaliar quão bem ou mal se adaptam as proposições aos dados do caso, ou seja, cada caso serviu para confirmar ou rejeitar as proposições efetivadas, no intuito de estabelecer a validade interna (Eisenhardt, 1989). Os resultados desta análise são apresentados na seção Resultados.

A sétima etapa visa que o pesquisador enfoque na literatura para buscar comparações de conceitos emergentes, de teoria ou de hipóteses com a literatura existente com o propósito de identificar o que é semelhante, o que contradiz e o porquê. Essa confrontação é apresentada na seção Discussões.

Por fim, a oitava etapa consiste no encerramento que decorre do atingimento da saturação teórica (Eisenhardt, 1989). Neste aspecto, optou-se por finalizar a parte empírica,

ao perceber-se que já havia informações necessárias para confrontar o caso com a teoria investigada.

4. Resultados e Análises

Nesta seção, apresenta-se a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com a contextualização das subsidiárias A e B, identificando-se os motivos que conduziram a multinacional a optar pela instalação da subsidiária estrangeira no Brasil e também as CSAs consideradas mais importantes para a criação de SSAs. Ainda, apresenta-se a comparação dos resultados da análise de conteúdo com a evidência de cada caso para buscar a confirmação ou não das proposições efetivadas, buscando-se a validade interna.

Para a análise de conteúdo, Moraes (1999) indica que o processo de preparação envolve a identificação das diferentes amostras de informações a serem analisadas e de iniciar o processo de codificação dos materiais estabelecendo um código que possibilite identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados. Esta etapa foi concluída com a definição amostral indicada na etapa 2 da construção do caso, conforme Eisenhardt (1989) e com a coleta das entrevistas via questionário semiestruturado, onde se definiu como código para identificação de cada respondente “Subsidiária A” e “Subsidiária B”, também atendendo à etapa 3 sugerida por Eisenhardt (1989).

Na etapa de unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, leram-se cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir as unidades de análise e reream-se novamente os mesmos para identificar neles as unidades de análise, optando-se por frases e temas, isolando-se cada uma das unidades de análise e definiram-se como unidades de contexto a criação de inovação local e global, conforme recomendado por Moraes (1999).

Em seguida, procedeu-se à categorização, considerando a constituição das categorias conforme o critério léxico, ou seja, critério segundo o qual se confere ênfase nas palavras e seus sentidos, atendendo-se ao longo da análise aos critérios de validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade e objetividade descritos por Moraes (1999). As categorias emergiram também da teoria que resultou no modelo conceitual proposto e que fundamentaram a construção do questionário semiestruturado.

Cumpridas as três primeiras etapas, Moraes (1999) sugere que se passe à descrição de cada uma das categorias, expressando o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas, apresentadas a seguir na Tabela 1.

Tabela 1. Descrição das categorias conforme análise dos dados dos questionários semiestruturados.

CATEGORIAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS Subsidiária A e Subsidiária B
DINÂMICA COMPETITIVA DO MERCADO LOCAL	Características dos consumidores brasileiros pressionam a empresa a desenvolver novos produtos específicos para este mercado, Concorrentes e velocidade da inovação conduzem a empresa a buscar pesquisa de ponta para gerar inovações locais, O tamanho do mercado e da demanda é fundamental para a escolha de localização da subsidiária e a demanda gera inovações.
ATIVOS DE CONHECIMENTO QUALIFICADOS	Qualidade da pesquisa e dos pesquisadores é essencial para a criação de inovações locais, São fatores primordiais para a criação de inovação local, Cientistas, funcionários capacitados e parceiros são motivos de renome mundial e razão do sucesso das atividades de inovação local e global.
	Inovação de Produto, Inovação de Marketing, Inovação em tecnologia

INOVAÇÃO LOCAL	(P&D), Desenvolvida conforme a demanda ou requisição, Apoia-se em parceiros, Decorre da dinâmica competitiva do mercado, Deriva da utilização de ativos de conhecimento qualificados.
INOVAÇÃO GLOBAL	Inovação de Produto, Inovação de Marketing, A conversão e a transferência da inovação local dependem da avaliação da matriz, Pode decorrer da inovação local, Depende de condições do ambiente institucional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Fundamentando-se nas categorias delineadas que focaram as semelhanças de respostas com relação a cada categoria, chega-se a última etapa do processo de análise de conteúdo, ou seja, interpretam-se os resultados auferidos, cujas diferenças que resultaram em interpretações que foram além das previstas neste estudo são destacadas por sua relevância e contribuição.

Ao examinar as entrevistas pessoais em profundidade realizadas, depreende-se que a Subsidiária A decidiu assumir diretamente suas operações no Brasil, antes realizadas por distribuidores, devido ao tamanho do mercado e à representatividade da demanda no país para as suas operações. Destacou também, que essas características aliadas aos atributos particulares dos consumidores brasileiros oferecem oportunidades de inovação e, portanto, de crescimento para a empresa. A subsidiária B optou por sua instalação no território nacional pela atratividade do mercado e porque sabia da existência de qualidade de pesquisa e de pesquisadores criativos e competentes que poderiam auxiliá-la no desenvolvimento de seus projetos. Além das CSAs trabalhadas nesta pesquisa, foi citada a economia do entorno e a logística como CSAs decisivas e estratégicas para a criação de inovação local no Brasil.

Para a subsidiária A, os ativos de conhecimento são CSAs mais importantes do que a influência do mercado, embora esta não deixe de ser significativa, pois dela decorrem demandas que conduzem à inovação local. A relevância concedida aos ativos de conhecimento provém do fato de que as atividades de inovação desta subsidiária são muito voltadas ao desenvolvimento de novos medicamentos que muitas vezes partem de P&D com novas moléculas ou compostos ou até mesmo de medicamentos já existentes. Por outro lado, a Subsidiária B reconhece que ambas CSAs importam para o desenvolvimento de inovações locais.

Consequentemente, ao analisar a Tabela 1, pode-se afirmar que tanto a dinâmica competitiva do mercado brasileiro quanto os ativos de conhecimento especializados são CSAs presentes no contexto brasileiro que promovem a inovação local nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil e que destas decorrem inovações globais, dependendo da avaliação da matriz e das condições do ambiente institucional de onde estão situadas outras unidades da multinacional.

Diante dos resultados da análise de conteúdo, bem como das categorias formuladas, verifica-se a confirmação das proposições 1, 2 e 3. A proposição 1 é confirmada quando se verifica a relação positiva das respostas para a categoria “Dinâmica competitiva do mercado local” com a categoria “inovação local”. A proposição 2 é confirmada ao analisar-se a relação positiva das respostas para a categoria “Ativos de conhecimento” com a categoria “inovação local”. Além disso, nota-se que, para a categoria “Ativos de conhecimento” são utilizadas expressões como “essencial, primordial, fundamental” o que corrobora a proposição de uma relação de moderação, ou seja, a dinâmica competitiva do mercado local importa para a criação de inovação local, mas ao adicionar os ativos de

conhecimento no modelo, eles tornam mais profícua esta relação. A proposição 3 também é suportada, pois as subsidiárias A e B confirmaram a conversão e a transferência de inovações locais desenvolvidas que posteriormente foram convertidas em inovações globais, mas ressaltando-se a necessidade da avaliação da matriz para que isso ocorra, o que era esperado nesta pesquisa e está de acordo com a literatura.

Todos os respondentes expressamente ratificaram as três proposições. Houve uma observação importante de um respondente da Subsidiária A no sentido de que, apesar de existir uma relação positiva entre a inovação local e a inovação global, muitas vezes a inovação local advém da inovação global, devido à assimetria de poder e de informações entre a subsidiária e a matriz. Desta forma, a dinâmica competitiva do mercado brasileiro pode ensejar a necessidade do desenvolvimento e da criação de uma inovação local, mas que será desenvolvida e criada fora do país.

5. Discussões

Para sopesar os resultados obtidos na seção anterior com a literatura, priorizou-se a busca de comparações entre as proposições e algumas hipóteses já formuladas em outros estudos citados nesta pesquisa a fim de identificar semelhanças, contradições e os porquês conforme dados exibidos na Tabela 2.

Tabela 2. Comparação entre as proposições e hipóteses formuladas em outros estudos.

PROPOSIÇÕES	HIPÓTESES DE OUTROS ESTUDOS
<p>Proposição 1. A dinâmica competitiva do mercado local está associada positivamente à inovação local.</p> <p>Proposição 3. A inovação local está associada positivamente a inovação global.</p>	<p>Hypothesis 1: <i>The greater the competitive dynamics of a subsidiary's local market, the greater the subsidiary's contribution to other MNE units' technology competence development (Suportada).</i></p> <p>Hypothesis 2: <i>The greater the competitive dynamics of a subsidiary's local market, the greater the subsidiary's contribution to other MNE units' business competence development (Suportada) (Andersson et al., 2014).</i></p> <p>Hypothesis 1. <i>There is a positive relationship between competitive pressure in the subsidiary environment and the subsidiary impact on MNC competence development (Não suportada, mas relevante no modelo).</i></p> <p>Hypothesis 3. <i>There is a positive relationship between competitive pressure in the subsidiary environment and competence development in subsidiary business relationships (Suportada) (Holm et al., 2005).</i></p> <p>Hypothesis 1. <i>The more dynamic the local business environment, the stronger the competencies of the subsidiary (Suportada) (Holm et al., 2003).</i></p> <p>P 6a. Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências distintas nas subsidiárias estrangeiras das CMN emergentes (Suportada).</p> <p>P 6c. Quanto maior o dinamismo do contexto competitivo, maior a possibilidade de transferência de competências das subsidiárias para a matriz (Suportada) (Borini et al., 2010).</p>
<p>Proposição 2. O acesso a ativos de conhecimento qualificados por parte das subsidiárias impacta positivamente a associação entre dinâmica competitiva do mercado</p>	<p>Hypothesis 1. <i>Human capital is positively related to service innovation advantage (Suportada).</i></p> <p>Hypothesis 3. <i>Dynamic environment positively moderates the relationship between human capital and service innovation advantage such that the more dynamic the environment the stronger the relationship (Não suportada).</i></p>

local e inovação local.	<p>Hypothesis 5. <i>Competitive environment positively moderates the relationship between human capital and service innovation advantage such that the more competitive the environment the stronger the relationship</i> (Não suportada) (Prajogo & Oke, 2016).</p> <p>Hypothesis 5. <i>The degree of workforce education has a significant positive influence on FDI location choice of German and Austrian FDI at the regional level in Brazil</i> (Suportada) (Korez-Vide et al., 2014).</p>
-------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Analisando-se a Tabela 2, constatam-se semelhanças entre as Proposições 1 e 3, na medida em que as hipóteses formuladas por Andersson et al. (2014) objetivaram testar as relação entre a dinâmica competitiva do mercado local com a contribuição de desenvolvimento de competências tecnológicas e empresariais para outras unidades da multinacional. No artigo referenciado, o uso dos termos competências é empregado como sinônimo de inovações e nele comprova-se que as CSAs contribuem para a geração de FSAs. No entanto, buscando-se em nossas proposições uma relação que explique melhor essa relação, decidiu-se considerar a separação de fases com as proposições 1 e 3 para identificar pormenorizadamente a relação entre dinâmica competitiva do mercado local e criação de inovação local e a relação desta com a inovação global.

As hipóteses formuladas por Holm et al. (2005) também são importantes. A H1 apresenta uma contradição na medida em que trata da relação da pressão competitiva do ambiente da subsidiária e o desenvolvimento de competências para a multinacional que não foi suportada, mas se mostrou relevante para apoiar as demais hipóteses formuladas no estudo. Acredita-se que o fato de os autores terem utilizado apenas a concorrência para a construção desse constructo tenha influenciado o resultado, pois apesar da hipótese não ter sido suportada, a H3 confirmou que a pressão competitiva do ambiente subsidiário é um forte motor de desenvolvimento de competências nas relações comerciais, o que consolida a P1 deste estudo.

O estudo realizado por Holm et al. (2003) assemelha-se à proposição 1 e a corrobora porque analisa se um ambiente empresarial local mais dinâmico fortalece as competências da subsidiária, ou seja, afirma que a dinâmica competitiva do mercado local está associada positivamente à inovação local. No mesmo sentido, as proposições P6a e P6c do estudo conduzido por Borini et al. (2010) se assemelham as proposições 1 e 3 deste estudo.

No que diz respeito à proposição 2 desta pesquisa, verifica-se que o estudo de Prajogo e Oke (2016) testam e confirmam em sua H1 que o capital humano está positivamente relacionado à vantagem da inovação do serviço. Essa proposição é semelhante à formulada nesta pesquisa, mas como contribuição, ampliou-se neste estudo a inovação local voltada para alteração e criação de novos produtos e serviços, alteração do processo de produção e entrada em novos mercados. Em suas hipóteses 3 e 5, Prajogo e Oke (2016) não suportaram as relações entre o ambiente dinâmico como um moderador positivo da relação entre capital humano e vantagem de inovação de serviços, de modo que, quanto mais dinâmico o ambiente, mais forte é o relacionamento e/ou quanto mais competitivo o ambiente, mais forte é o relacionamento. O efeito moderador não ocorre. Apesar dos autores não comentarem explicitamente, Li e Liu (2014) esclarecem que o dinamismo ambiental é um driver e não um moderador. Em virtude disso, e das respostas dadas pelos executivos entrevistados e da aparente contradição entre a proposição 2 deste estudo com as hipóteses 3 e 5, decidiu-se trabalhar com o constructo dos ativos de

conhecimento como um moderador da relação entre a dinâmica competitiva do mercado local e a inovação local.

Por fim, o estudo de Korez-Vide et al. (2014) alvitram a hipótese de que o grau de educação na força de trabalho tem uma influência positiva significativa na escolha da localização do IDE alemão e austríaco a nível regional no Brasil. Essa hipótese guarda semelhança com a proposição 2 porque infere-se que se a força de trabalho qualificada influencia a atração de IDE no Brasil, supostamente ela serve também como uma CSA que impulsiona a inovação local, conforme dados analisados na Tabela 1.

Por conseguinte, ao analisar as proposições de modelagem deste estudo de caso, buscou-se julgar a força e a consistência das relações dentro e entre os casos, exibir evidências empíricas e justificar indicando as contribuições do estudo em relação a cada proposição efetivada, que poderão ser aplicadas em estudos futuros sobre o tema. Ademais, a literatura contraposta que discute achados semelhantes também é importante porque relaciona semelhanças subjacentes em fenômenos normalmente não associados entre si, cujos resultados muitas vezes impulsionam uma teoria com maior validade interna, maior generalização e maior nível conceitual, ainda mais quando se tratam de achados semelhantes em um contexto muito diferente (Eisenhardt, 1989), como no caso estudado, ou seja, estudos que envolvem as CSAs de países desenvolvidos com o desenvolvimento e criação de SSAs e FSAs que se adaptam ao contexto brasileiro.

6. Considerações Finais

A pesquisa realizada identificou a dinâmica competitiva do mercado local e os ativos de conhecimentos do ambiente nacional brasileiro como fatores que impulsionam as subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil a criarem inovações locais, ou seja, confirmou-se que as CSAs deste contexto emergente estão relacionadas com a criação de SSAs. Também foi constatada a relação positiva de que as inovações locais ensejam inovações globais quando a matriz avalia e aceita esta conversão. Logo, confirmou-se que SSAs criadas no Brasil podem gerar FSAs não ligadas à localização.

Por conseguinte, se as CSAs do contexto brasileiro facilitam a criação de SSAs que podem ser convertidas em FSAs não ligadas à localização, é possível afirmar que o contexto do ambiente emergente brasileiro contribui para a obtenção de um desempenho econômico satisfatório para a multinacional, conforme afirmaram Rugman et al. (2011) e também auxilia no ganho de competitividade global (Porter, 1990, 2000).

As proposições e o modelo conceitual desenvolvidos neste estudo tem caráter eminentemente empírico e, diante da confirmação de ambos, é possível que estudos futuros explorem o desenvolvimento de hipóteses testáveis que possam ser generalizáveis. Sendo assim, sugere-se que os resultados desta pesquisa sejam utilizados para a construção de uma *survey* que poderá explorar quantitativamente as relações propostas. Segundo Eisenhardt (1989) a probabilidade de ter-se gerado uma teoria válida é elevada porque o processo de construção da teoria realizada neste estudo está tão intimamente ligado com a evidência de modo que a teoria resultante tende a ser fortemente consistente com a observação empírica.

Agradecimentos

Agradecemos a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelas bolsas de estudos concedidas aos três primeiros autores.

Referências

- Accenture. (2017). *Accenture inaugura innovation center no Porto Digital, no Recife*. Disponível em <<https://www.accenture.com/br-pt/company-news-release-innovation-porto-digital-recife>>. Acesso em maio de 2017.
- Andersson, U., Dellestrand, H., & Pedersen, T. (2014). The contribution of local environments to competence creation in multinational enterprises. *Long Range Planning*, 47(1), 87-99.
- 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.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 4(6), 87-94.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press.
- Beleska-Spasova, E., Loykulantana, S. & Nguyen, Q. T. K. (2016). Firm-specific, country-specific and region-specific competitive advantages: The case of emerging economy MNEs - Thailand. *Asian Business and Management*, 15(4), 264-291.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *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), 221-241.
- Borini, F. M., Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2010). Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. *Economia Global e Gestão*, 15(1), 31-54.
- Bortoluzzo, M. M. (2011). Alocação do investimento direto externo entre estados brasileiros. Master's Dissertation, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto. doi:10.11606/D.96.2011.tde-26092011-141651. Retrieved 2017-10-25, from www.teses.usp.br
- Brigatto, G. (2015). *IBM inaugura centro de inovação no Brasil*. Valor Econômico. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/4287780/ibm-inaugura-centro-de-inovacao-no-brasil>>. Acesso em maio de 2017.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence- creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128.
- Cargill. (2011). *Cargill inaugura centro de inovação em ingredientes e aplicações para América Latina*. Disponível em <<http://www.cargill.com.br/pt/noticias/NA3046039.jsp>>. Acesso em maio de 2017.
- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2010). Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1226-1243.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.

- Costa, S., Mendes Borini, F., & Amatucci, M. (2013). Inovação global de subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 459-478.
- Dicken, P., & Malmberg, A. (2001). Firms in territories: a relational perspective. *Economic Geography*, 77(4), 345-363.
- DuPont. (2015). *DuPont expande centro de pesquisa & desenvolvimento de Paulínia, SP*. Media Center DuPont. Disponível em <<http://www.dupont.com.br/corporate-functions/media/press-releases/15-09-15-application-lab.html>>. Acesso em maio de 2017.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Forsgren, M., Johanson, J., & Sharma, D. (2000). Development of MNC centres of excellence. In *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*, Holm U, Pedersen T (eds). London, Macmillan Press, 45–67.
- 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.
- Global Innovation Index. (2017). *Report*. Retrieved from <<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report#>>. Access on August, 2017.
- Goerzen, A., Asmussen, C. G., & Nielsen, B. B. (2013). Global cities and multinational enterprise location strategy. *Journal of International Business Studies*, 44(5), 427-450.
- Holm, U., & Pedersen, T. (1999). *The emergence and impact of MNC centres of excellence*. London, Macmillan.
- Holm, U., Holmström, C., & Sharma, D. (2005). Competence development through business relationships or competitive environment? Subsidiary impact on MNC competitive advantage. *Management International Review*, 45(2), 197-218.
- Holm, U., Malmberg, A., & Sölvell, Ö. (2003). Subsidiary impact on host-country economies—the case of foreign-owned subsidiaries attracting investment into Sweden. *Journal of Economic Geography*, 3(4), 389-408.
- Inatel. (2017). *Novo centro de desenvolvimento de competência e inovação oferece oportunidades para alunos do Inatel*. Disponível em <<http://www.inatel.br/imprensa/noticias/educacao/3055-novo-centro-de-desenvolvimento-de-competencia-e-inovacao-oferece-oportunidade-de-formacao-e-trabalho-para-alunos-do-inatel>>. Acesso em junho de 2017.
- Investe São Paulo. *Com apoio da Investe SP, P&G anuncia novo centro de inovação no Brasil*. Disponível em <<http://www.investe.sp.gov.br/noticia/com-apoio-da-investe-sp-p-g-anuncia-novo-centro-de-inovacao-no-brasil/>>. Acesso em maio de 2017.
- John Deere. (2017). *John Deere anuncia criação de centro de inovação*. Disponível em <https://www.deere.com.br/pt_BR/our_company/news/press_releases/2012/may/innovation_center/innovation_center.page>. Acesso em junho de 2017.
- Kimberly-Clark Brasil. (2016). *Kimberly-Clark aposta no Brasil e traz centro de inovação para o país*. Disponível em <http://www.kimberly-clark.com.br/data/files/relatoriosustentabilidade/doc/20161028131852_essencial-2110-.pdf>. Acesso em maio de 2017.

- Korez-Vide, R., Voller, P., & Bobek, V. (2014). German and Austrian foreign direct investment in Brazilian regions: Which are the location choice factors?. *Journal of Management and Strategy*, 5(4), 68-81.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Mendes Borini, F., & Leme Fleury, M. T. (2010). O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 575-593.
- Meyer, K. E., & Nguyen, H. V. (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies*, 42(1), 63-93.
- Meyer, K. E., 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.
- Microsoft. (2017). *Microsoft inaugura centro de inovação em Campinas*. Microsoft News Center Brasil. Disponível em <<https://news.microsoft.com/pt-br/microsoft-inaugura-centro-de-inovacao-em-campinas/>>. Acesso em maio de 2017.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 580-589.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 07-32.
- Oliveira, D. (2014). *Por dentro da P&G*. Época Negócios. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2013/06/por-dentro-da-pg.html>>. Acesso em maio de 2017.
- Pelegrin, A., & Bolancé, C. (2008). Regional foreign direct investment in manufacturing. Do agglomeration economies matter?. *Regional Studies*, 42(4), 505-522.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Prajogo, D. I., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 974-994.
- 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., 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.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Tetrapak. (2017). *Tetra Pak inaugura no Brasil centro de inovação ao cliente para impulsionar o mercado de alimentos e bebidas*. Disponível em

<https://www.tetrapak.com/br/about/newsarchive/tetra-pak-inaugura-no-brasil-centro-de-inovacao-ao-cliente>. Acesso em julho de 2017.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso. [recurso eletrônico]: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman.

ANEXO 1. QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

TEMA: DINÂMICA COMPETITIVA DO MERCADO EMERGENTE E CRIAÇÃO DE INOVAÇÃO GLOBAL: Um estudo de caso crítico com múltiplas unidades de análise

O objetivo geral desta entrevista pessoal em profundidade visa identificar se a dinâmica competitiva do mercado brasileiro e os ativos de conhecimento especializados são CSAs que promovem a inovação local nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil, bem como a posterior conversão destas em inovação global. Por conseguinte, os objetivos específicos são:

- a) identificar/confirmar as principais vantagens específicas do ambiente nacional que impulsionam o processo de inovação local e
- b) analisar como a inovação local é convertida em inovação global para poder ser transferida para a matriz ou outras unidades da multinacional.

Logo, o modelo conceitual apresentado na Figura 1 ilustra as relações que desejamos compreender.

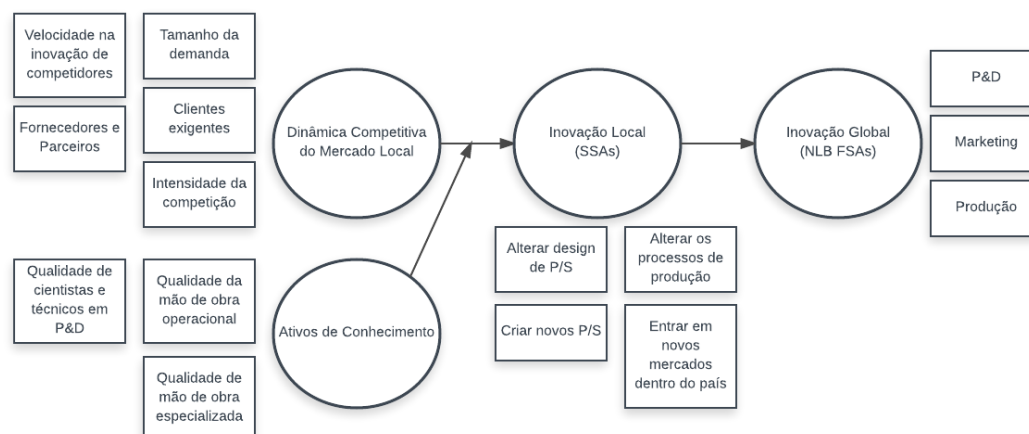


Figura 1. Modelo conceitual.
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A **dinâmica competitiva** compreende os seguintes fatores que pressionam as subsidiárias a inovar: tamanho da demanda, existência de clientes exigentes, intensidade da competição, velocidade na inovação de competidores e fornecedores e parceiros.

Os **ativos de conhecimento** correspondem ao uso de mão de obra altamente qualificada, operacional, especializada e a qualidade de cientistas e técnicos em P&D que ajudam a subsidiária a criar inovações.

Por **inovação local** entende-se a criação de novos produtos/serviços, a alteração de design de produtos/serviços, a entrada em novos mercados dentro do país e a alteração de processos de produção.

A **inovação global** compreende a conversão da inovação local em inovações de marketing, P&D e produção que são transferidas para a matriz ou outras filiais da multinacional.

Deste modo, são proposições da pesquisa:

Proposição 1: A dinâmica competitiva do mercado local está associada positivamente à inovação local.

Proposição 2: O acesso a ativos de conhecimento qualificados por parte das subsidiárias impacta positivamente a associação entre dinâmica competitiva do mercado local e inovação local.

Proposição 3: A inovação local está associada positivamente a inovação global.

Conseqüentemente, **pergunta-se:**

- 1) Nome e cargo do respondente. Pode nos passar seu e-mail?
- 2) A qual setor pertence a subsidiária?
- 3) Que tipos de inovações locais são desenvolvidos pela empresa? E globais?
- 4) Porque a empresa escolheu ter uma subsidiária no Brasil?
- 5) Quais fatores do ambiente brasileiro você identifica como necessários para a subsidiária criar inovações? Você pode nos falar como eles ajudam?
- 6) A dinâmica competitiva do mercado brasileiro é importante para o processo de desenvolvimento de inovações locais ou globais na sua empresa? De que maneira ela pressiona a empresa a inovar?

- 7) E os ativos de conhecimento? A empresa costuma contratar pessoas altamente especializadas para a realização de projetos específicos ou contrata por tempo indeterminado? Qual a importância desses ativos para o processo de inovação local e global?
- 8) Quais desses dois fatores você identifica como mais importantes para a empresa criar inovações: a dinâmica, o uso de ativos de conhecimento ou ambos? Por favor, comente.
- 9) A empresa desenvolve ou já desenvolveu inovações locais que depois foram convertidas e transferidas para a matriz ou outras filiais como inovações globais? Como se dá essa conversão e transferência?
- 10) Você gostaria de falar algo a mais, que julga importante para a nossa pesquisa?