



.... Globalização: homogeneização???

(Meyer et al., 2011)

- Estudiosos como Levitt (1983), Ohmae (1989) e Fukuyama (1992) esperavam que a globalização fosse acelerar a convergência de culturas, padrões de consumo e, portanto, de mercados.
- No entanto, como vários estudiosos (Narula, 2003, Rugman, 2003) apontaram, as diferenças entre e dentro de regiões, países, culturas e sociedades não foram muito atenuadas com a globalização.
- Há evidência de que os contextos locais continuam a ser extremamente importantes e, apesar de fortes, as economias de escala não devem mais rapidamente levar à homogeneização global (Meyer, et al., 2011)
- O gerenciamento das EMNs tem considerado não criação de homogeneidade, mas "gerenciar diferenças" (Ghemawat, 2007).

O Papel das Subsidiárias



Simone Galina

Textos:

Birkinshaw, J., Hood, N., Jonsson, S. 1998.

Frost, Birkinshaw, Ensign, 2002

Ferdows, 1997. UNCTAD, 1999 (cap 4)

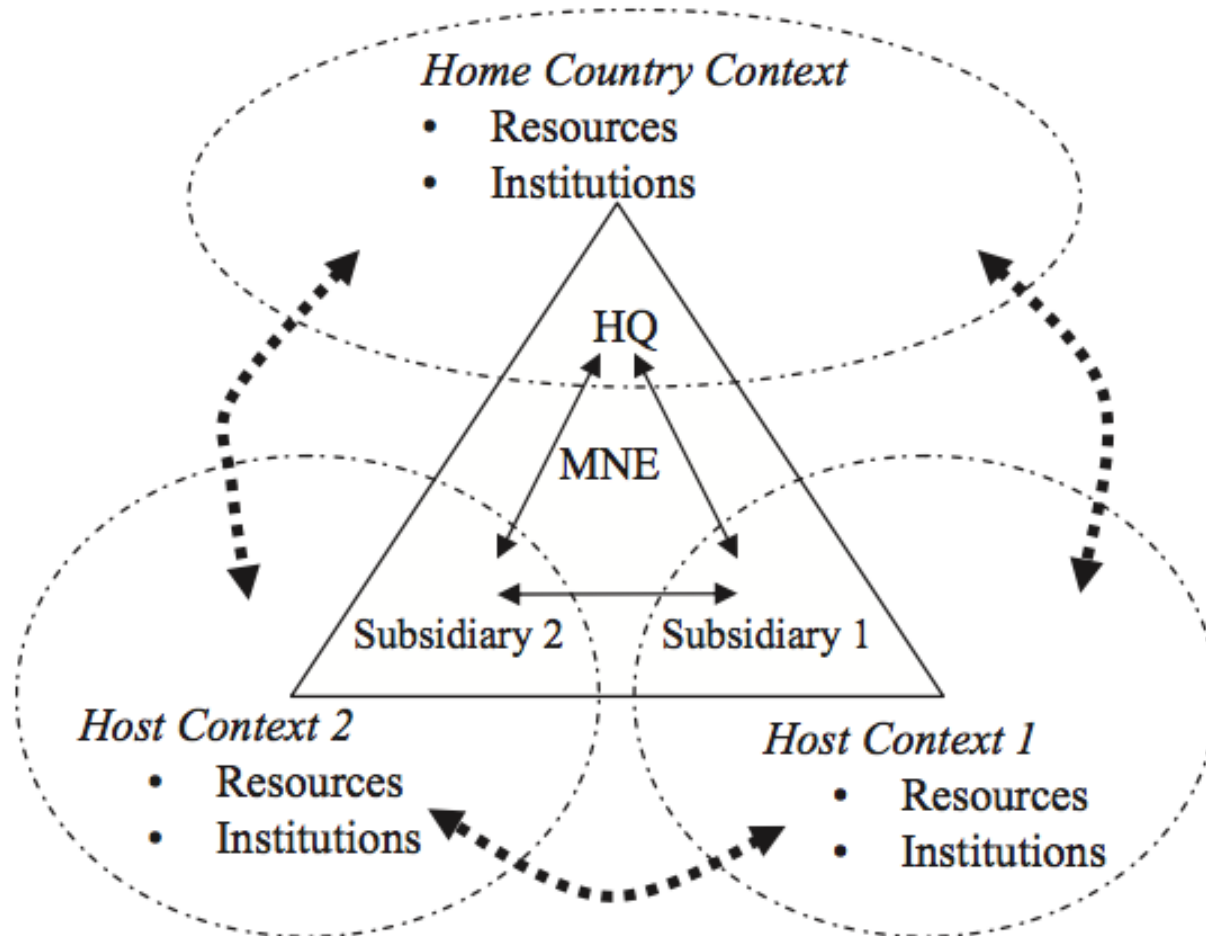
Asmussen, C.G.; Pedersen, T.; Dhanaraj, C. , 2009

Rugman, et al. 2011

Meyer et al., 2011

Chakravarty, et al. 2017

Multinational enterprises and local context (Meyer et al. 2011)





Estratégia Transnacional

- Na Empresa Transnacional (TNC), a matriz concede responsabilidades e poder de decisão às subsidiárias, **desde que** as estratégias destas sejam integradas à estratégia corporativa.
- A TNC que se estrutura em **Rede Diferenciada** possui as seguintes características (e pode ser analisada por elas):
 - Distribuição de Recursos;
 - Relação entre a matriz e suas subsidiárias;
 - Integração/interdependência entre subsidiárias;
 - Fluxo de comunicação.

Relevância Estratégica das Subsidiárias



- As subsidiárias possuem **papéis e responsabilidades estratégicos** e são distribuídas mundialmente de tal forma que os recursos de cada país sejam explorados racionalmente.
- Continua sendo relevante identificar/avaliar as características específicas e diferenças de desempenho entre matriz e também entre as diversas subsidiárias das TNC (Chakrabarty et al. 2017)
- **Várias são as classificações existentes para os papéis das subsidiárias** das empresas de atuação internacional



Papéis Genéricos das Organizações Locais (Bartlett e Ghoshal, 1986)*

Crítica (Rugman et al., 2011):

- O modelo (Bartlett & Ghoshal, 1986) não reconhece a totalidade da complexidade da adaptação aos contextos locais
- B&G fizeram a taxonomia considerando subsidiárias de vendas, mas há muitas variações dos seus papéis (inclusive de uma mesma subsidiária)

Austrália, Bélgica...para adoção de tech desenv. na França

Baixo

Alto

Nível de Recursos e Aptidões Locais (firm-specific advantages)

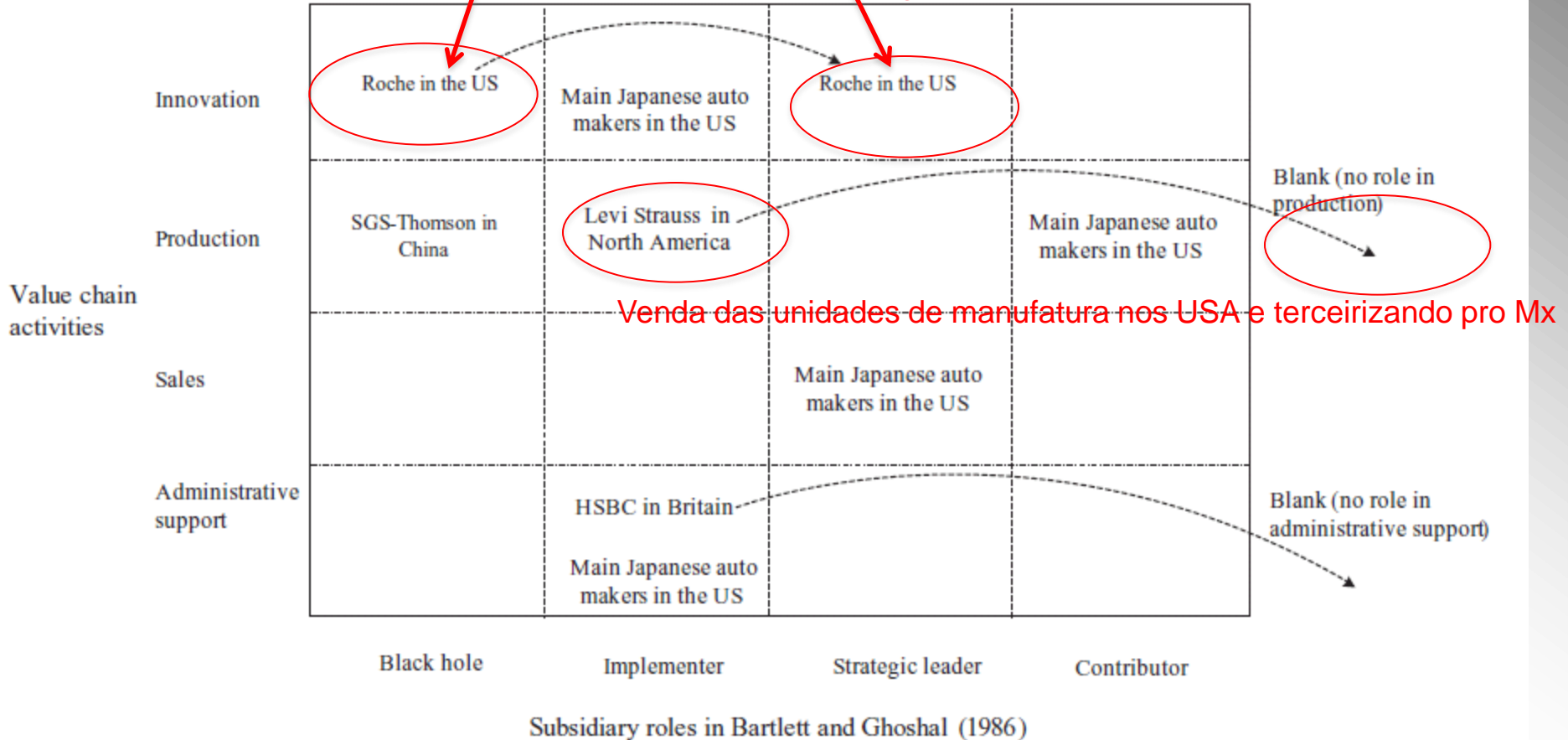
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1986). 'Tap your subsidiaries for global reach'. *Harvard Business Review*, **64**, 87–94.



Desagregando os papéis das subsidiárias de Bartlett and Ghoshal: exemplos

(b)

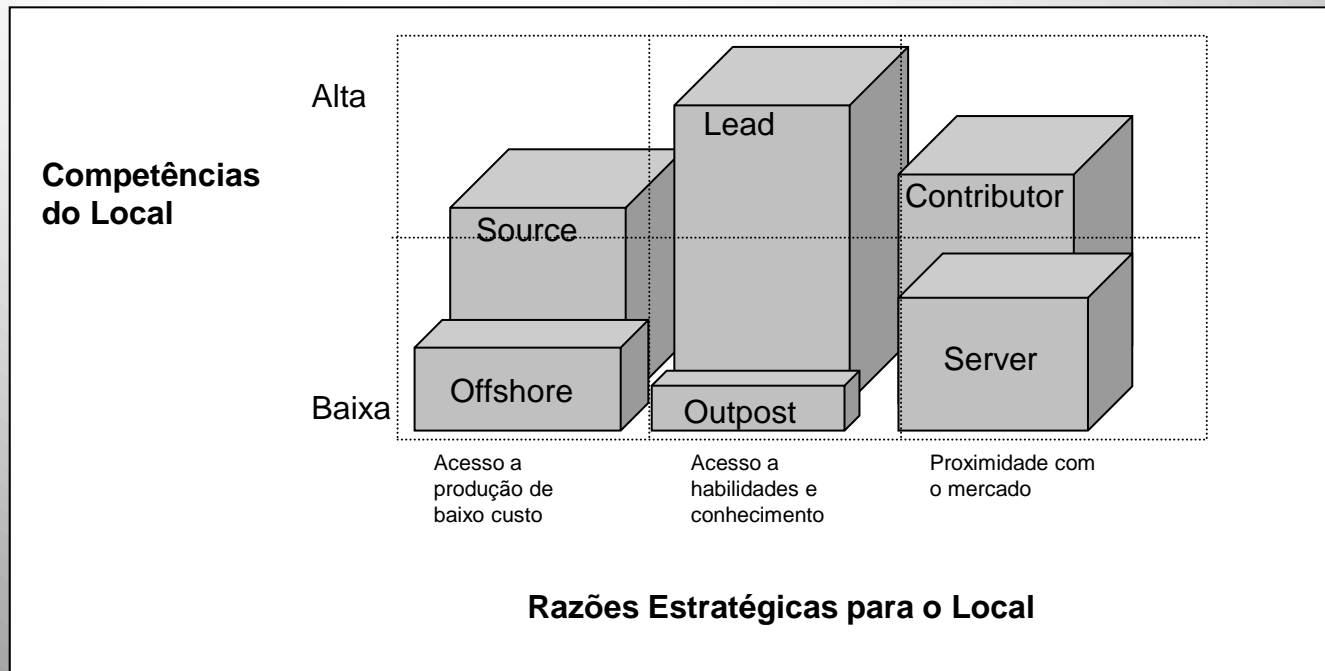
Compra de uma empresa de biotecnologia no USA



- RUGMAN, A.; VERBEKE, A.; YUAN, W. Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 2, p. 253-277, 2011



Papéis Estratégicos das empresas na cadeia produtiva (Ferdows, 1997)*



* FERDOWS, K. **Making the Most of Foreign Factories**. Harvard Business Review, Mar-Apr/1997, p. 73-88



Evolução das Subsidiárias

- Diferentes subsidiárias exibem características substancialmente diferentes em relação às lógicas de criação empreendedora, níveis de funcionários, receitas, controle e desempenho. Várias características da subsidiária (por exemplo, propósitos de estabelecimento estratégico, participação de capital) evoluem ao longo do tempo (Chakravarty et. al. 2017)



Subsidiárias Empreendedoras

- Birkinshaw, Hood, 1998: a alta qualidade do relacionamento entre matriz e subsidiária tem um impacto positivo para as subsidiárias “empreendedoras”, ou seja, aquelas que trabalham para desenvolverem competências localmente
- Para isso, o papel do gerente é fundamental



Birkinshaw et al 1998

- Último parágrafo:

“...subsidiary can drive the development of firm-specific advantage creation rather than just be a passive contributor.

... It tips the balance of responsibility for role development towards the subsidiary. ”



Centros de excelência



Centros de Excelência

FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002:

MODELO CONCEITUAL – P. 1001

- Possui presença física, pertence a uma área da corporação;
- É constituído por um conjunto de competências superiores (produção, inovação), contribuindo tanto com recursos tangíveis, quanto com recursos intangíveis;
- Capacidade de transferi-las para outras unidades da multinacional.
- Reconhecimento do centro de excelência por parte das demais unidades da corporação.
- “unidades organizacionais possuidoras de um conjunto de capacidades reconhecidas pela corporação como importante fonte de criação de valor, uma vez que podem ser aproveitadas e/ou transferidas para outras partes da corporação” (p.1000)



Exemplo

- Johnson & Johnson – Brasil
- Motorola – 2007



Agosto/2011:

- Google compra Motorola por US\$ 12,5 bilhões

!!!

Janeiro/2014:

- Google vende Motorola para Lenovo por US\$ 2,9 bilhões

Março/2018:

- O novo presidente mundial da Motorola é brasileiro

Lenovo





Referencias

- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. **Academy of Management Review**. Vol. 23; n. 4, 1998, p. 773-795
- Chakravarty D, Hsieh, YY, Schotter APJ, Beamish, PW. 2017. Multinational enterprise regional management centers: Characteristics and performance. *Journal of World Business* 52: 296-311.