

O papel das subsidiárias em países emergentes na geração de vantagem competitiva para multinacionais estrangeiras: o caso da subsidiária brasileira da *Clarks International*

The Role of Subsidiaries in Emerging Markets in Generating Competitive Advantages for Foreign Multinationals: the case of the Brazilian subsidiary of Clarks International

Marcelo André Machado (UNISINOS – Brasil) - mmachado@unisininos.br
• Av. Unisinós, 950, Cristo Rei, 93022-000, São Leopoldo-RS
Eduardo Andrioli Bauer (UNISINOS – RS/Brasil) - eduardoabauer@gmail.com

RESUMO O relacionamento de uma multinacional com suas subsidiárias, segundo vários estudos, é um fator decisivo na geração de vantagens para essas organizações. Assim, este trabalho teve como objetivo central compreender a relação entre a empresa do setor de calçados, *Clarks International*, e sua subsidiária brasileira e, ainda, o papel desta na geração de vantagens competitivas para a multinacional estrangeira. Por meio de um estudo de caso, identificou-se a capacidade de geração de conhecimento da subsidiária, bem como o seu nível de autonomia em relação à matriz inglesa. Para a coleta de dados, foram conduzidas entrevistas em profundidade com gestores brasileiros e um executivo da multinacional estrangeira, bem como análise documental. A análise dos resultados indicou que a subsidiária brasileira da *Clarks International* gera vantagens competitivas específicas para a multinacional estrangeira pelo seu estreito relacionamento com fornecedores locais e pela *expertise* dos colaboradores brasileiros no desenvolvimento de calçados de alta qualidade, o que proporcionou um maior conhecimento do produto para a *Clarks*. Percebeu-se que o aumento de autonomia da subsidiária brasileira teve uma relação com o aumento das vantagens geradas para a multinacional.

Palavras-chave Empresas multinacionais. Relação matriz e subsidiária. Mercados emergentes.

ABSTRACT *The relationship between a multinational and its subsidiaries abroad, according to many studies, is crucial for generating competitive advantages. Therefore, this study aimed to understand the relationship between a shoe company, Clarks International, and its Brazilian subsidiary with an emphasis on generating advantages to the multinational headquarters. Through a single case study, the subsidiary's capacity for knowledge generation and diffusion was identified, as well as its level of autonomy in relation to the English headquarters. Data analysis indicated that the Brazilian subsidiary generated specific competitive advantages for the foreign multinational due to its close relationship with local suppliers in Brazil and due to its staff's expertise in developing high quality shoes. It was perceived that the growth of subsidiary autonomy was related to the growth of specific advantages generated for the multinational.*

Keywords *Multinational companies. Subsidiary and multinational relationship. Emerging markets.*

1. INTRODUÇÃO

O processo de hipercompetição nos mercados globais vem sendo estudado por diversos autores nos últimos anos. Para muitos, o resultado desse fenômeno são mercados cada vez mais homogêneos, onde não há indivíduos isolados de tendências e produtos (LEVITT, 1990). A globalização dos mercados, resultado da queda de diversas barreiras, provocou um alto nível de internacionalização de empresas, condicionando a expansão e crescimento de organizações, tanto de países desenvolvidos, quanto de países em desenvolvimento (AMAL *et al.*, 2010).

Diante de tais oportunidades, ou ameaças, empresas de diversos tamanhos e setores buscam estratégias de internacionalização que lhes deem suporte para acessar vantagens competitivas em nível global. Essas estratégias, conhecidas como modos de entrada, podem ser representadas por uma simples exportação de produtos até uma *joint ventures* ou investimento externo direto (IED) (MORSCHETT *et al.*, 2010; OSLAND *et al.*, 2001).

Dentre as diversas alternativas estratégicas para operar internacionalmente, empresas que optam pelo investimento externo direto para suas atividades de produção ou de *marketing* obtêm ganhos competitivos que dificilmente seriam adquiridos se operassem apenas em seus mercados domésticos (AMBOS *et al.*, 2010). Para ilustrar isso, Birkinshaw *et al.* (1998) e Birkinshaw e Hood (1998) citam que nessa estratégia, as vantagens competitivas passam a ser geradas não somente a partir dos *headquarters* de uma empresa multinacional, mas também pelas suas subsidiárias no exterior. Por isso, percebe-se, atualmente, a crescente participação dessas na geração de vantagens competitivas para suas matrizes.

Nos últimos 20 anos, organizações multinacionais, oriundas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, expandiram suas atividades econômicas mais rapidamente no exterior do que em seus mercados internos (UNCTAD, 2010). Assim, observa-se a importância que as subsidiárias internacionais passam a ter para as organizações multinacionais a partir dessa facilitação da expansão internacional. Ao invés de desempenhar apenas um papel operacional de produção ou *marketing*, as subsidiárias passam a ser geradoras e difusoras de conhecimento e valor para as empresas multinacionais (AMBOS *et al.*, 2010; KOGUT; ZANDER, 1993; ROCHA; TERRA, 2008; ROCHA *et al.*, 2009).

Para entender melhor o papel desempenhado pelas subsidiárias de países em desenvolvimento na criação de vantagens específicas para as empresas multinacionais de países desenvolvidos, realizou-se um estudo de caso na *Clarks International*, uma empresa do setor calçadista, fundada em 1825, na Inglaterra, e que conta com subsidiárias instaladas no Brasil, China, Índia e Vietnã.

No Brasil, o setor calçadista destaca-se como um setor importante da economia que gera cerca de 355.000 postos de trabalho e produziu, em 2013, mais de 890 milhões de pares de calçados (ABI-CALÇADOS, 2014). O presente trabalho, dessa forma, teve o objetivo de compreender a relação entre a multinacional calçadista *Clarks International* e sua subsidiária brasileira. Buscou-se analisar, através de um estudo de caso, as vantagens criadas pela subsidiária por meio da análise de sua capacidade de geração e difusão de conhecimento para a matriz, seu grau de autonomia e as estratégias utilizadas para a expansão da empresa no Brasil. Por fim, buscou-se identificar como se dá a tomada de decisão de produtos e mercados entre a matriz e subsidiária na *Clarks International*.

2. EMPRESA MULTINACIONAL E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A presença em mercados internacionais é uma importante ferramenta para o suporte do crescimento de companhias que buscam agregar valor ao produto ou serviço oferecido a seus clientes, ou obter vantagens em relação aos seus concorrentes. De acordo com Ghoshal e Nohria (1993) e Child e Rodrigues (2005), a vantagem em relação aos concorrentes pode ser obtida através de informações oriundas de três fontes: da maximização de sua eficiência produtiva, da rápida adaptação a mudanças globais, e do conhecimento obtido em filiais internacionais. Entretanto, além da busca por novos mercados, organizações encontram em outras economias novas fontes de matéria-prima, aumento de sua capacidade produtiva, diminuição de custos logísticos, entre outros (RUGMAN; VERBEKE, 2001; ROCHA; TERRA, 2008; JUNIOR; BORINI, 2010). Para tanto, diferentes estratégias de entrada e atuação em novos mercados são utilizadas, como por exemplo a exportação direta e indireta, licenciamento, franquia, aquisição, *joint venture*, as quais estão ligadas a diferentes níveis de risco e controle (OSLAND *et al.*, 2001).

Identifica-se como empresa multinacional a que atua em mais de um mercado, podendo operar de diversas maneiras, de acordo com o nível de risco que a empresa esteja disposta a enfrentar e o controle que deseja ter em relação às operações internacionais. A escolha da estratégia de entrada em mercados internacionais é influenciada por diversos fatores macro e microeconômicos, internos e externos (ROOT, 1998). O nível de investimento, por exemplo, afeta diretamente esta escolha pelo fato de ser ligado diretamente ao fator risco da operação. Outros fatores decisivos na escolha da estratégia de internacionalização são, de acordo com Woodcock *et al.* (1994), o país em que se irá operar, as características da indústria local, as vantagens competitivas que serão desenvolvidas a partir do investimento, entre outros.

O nível de controle sobre o investimento é também um importante fator considerado no momento da escolha da estratégia de entrada no exterior. O investimento externo direto, pela abertura de subsidiárias, por exemplo, requer grande investimento, mas oferece à empresa total controle das operações no exterior. O risco passa a ser maior, uma vez que a responsabilidade sobre a planta estrangeira é unicamente da organização (OSLAND *et al.*, 2001). No entanto, Whitelock (2002) cita que muitas vezes empresas optam por instalar subsidiárias no exterior, mas contratam fábricas de terceiros para a produção, utilizando-se de uma estratégia de internacionalização mista, e conseqüentemente diminuindo não só o investimento, mas também o risco dessa operação.

Birkinshaw *et al.* (1998) definem o investimento externo direto como qualquer unidade operacional controlada pela multinacional e situada fora do país sede. Ainda, Sharma e Erramilli (2004) e Osland *et al.* (2001) citam que a instalação de subsidiárias no exterior pode ocorrer de duas formas: pela aquisição de uma planta no país ou da fusão de duas empresas – *joint venture* ou *new venture*. Alguns dos principais resultados da utilização deste tipo de estratégia são os ganhos com controle total da produção (CANABAL; WHITE III, 2008) e negociação direta com *players* locais (MORSCHETT *et al.*, 2010), bem como com a criação de vantagens competitivas pelo ganho na qualidade e prazo da produção e o ganho com o conhecimento do mercado local (FORTE; MOREIRA, 2007).

2.1. Geração e difusão de conhecimento da subsidiária

A capacidade de gerar e difundir o conhecimento dentro de uma organização é uma importante fonte para a criação de valor, a qual empresas multinacionais podem ter acesso por meio de suas subsidiárias. A transferência do conhecimento gerado pela organização é definida por Argote e Ingram (2000) como o processo pelo qual um grupo, um departamento, uma organização é afetada pela experiência de outros grupos e departamentos. Ou seja, quando um novo produto, processo ou metodologia de gestão é criado por uma subsidiária e repassado para a matriz ou outras filiais, gera diferenciais competitivos para a organização (LI *et al.*, 2009).

A empresa, quando instalada em um mercado já saturado ou com alta competitividade e pouca demanda, por exemplo, encontra em suas filiais estrangeiras vantagens estratégicas para a organização global. A obtenção de informações mercadológicas, economia de escala ou transporte da produção são alguns fatores que agregam valor no processo de criação de vantagem competitiva, segundo Kogut e Zander (1993), e que pode ser revertida em conhecimentos que auxiliem no desenvolvimento de estratégias, produtos, tecnologias e processos específicos para determinados mercados. Ainda, a mensuração do nível de transferência de conhecimento dentro da organização, segundo Argote e Ingram (2000), pode ser feita pela verificação das mudanças do conhecimento ou da *performance* de uma filial.

Ainda, verifica-se que a organização multinacional que desenvolve competências na gestão de suas práticas internas, gera benefícios, por exemplo, de inovações de processos e de produtos, que podem ser convertidos em práticas padrão para a organização (JUNIOR; BORINI, 2010). Cria-se, assim, maior vantagem competitiva para a empresa. Isso só acontece, no entanto, se a subsidiária possui certa autonomia e tem capacidade para difundir esse conhecimento internamente (SCHREIBER *et al.*, 2011).

2.2. Autonomia da subsidiária

Boehe (2007) afirma que a autonomia de uma subsidiária está diretamente ligada à existência, ou não, de hierarquia organizacional entre a filial e sua matriz. De acordo com Rocha *et al.* (2009), a hierarquia das multinacionais pode provocar rigidez ao processo de criação, ou seja, o paradigma de que a matriz deve desenvolver produtos, processos, conhecimentos e então, repassá-los a suas filiais pode, além de inibir a gestão do conhecimento interno, frear o processo de criação de valor organizacional.

Birkinshaw *et al.* (1998) identificam que o papel da subsidiária no contexto organizacional, no que diz respeito à criação de valor para a companhia, é fundamental para o desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas. Assim, observa-se que a criação de uma estrutura de redes, onde “cada filial desempenha um papel diferenciado” na organização, é de extrema importância para o desenvolvimento de competências estratégicas globais (JUNIOR; BORINI, 2006, p. 61).

O elevado nível de autonomia da subsidiária pode não ser benéfico para a organização, quando a liberdade concedida à filial não apresenta criação de valor para a empresa (MOORE, 2001), o que significa que se não houver um papel estratégico definido, a subsidiária acaba interferindo negativamente no processo de geração de valor.

De acordo com Boehe (2007, p. 36), “subsidiárias cujas atividades são voltadas para mercados externos podem ter ou baixa ou alta autonomia dependendo do grau de integração de projetos globais coordenados pela matriz”. Dessa forma, verifica-se que a integração com a matriz deve ser feita de tal forma que recursos gerenciais, tecnológicos ou financeiros sejam associados às atividades da subsidiária, uma vez que as decisões que são implementadas devem estar ligadas a essas fontes de recursos (PATERSON; BROCK, 2002).

Resultados positivos, na esfera da criação de conhecimento, são fortemente influenciados pelo nível de autonomia da subsidiária quando se reconhece que as lideranças internas podem desenvolver competências e iniciativas ligadas à estratégia da empresa (AMBOS *et al.*, 2010; BIRKINSHAW *et al.*, 1998). Assim, identifica-se que a subsidiária que é norteada pela estratégia organizacional, que participa de projetos globais e, por conta disso, desenvolve um papel importante para a organização global, pode ser fonte de geração de vantagens competitivas.

3. SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

O setor calçadista brasileiro vivenciou um forte crescimento nos últimos 20 anos, de acordo com Forte e Moreira (2007). Isso proporcionou uma rápida modernização tecnológica e aprimoramento da mão de obra, bem como o fortalecimento de toda sua cadeia produtiva no país.

Inicialmente, havia uma alta concentração produtiva em dois polos industriais: no Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, responsável por 40% da produção nacional e 75% das exportações totais; em Franca, São Paulo, responsável por 6% da produção nacional e 3% das exportações totais (CORRÊA, 2001). Com esse fenômeno de expansão, a produção industrial migrou para diversas regiões do Nordeste, diversificando, então, sua produção e ampliando sua capacidade produtiva. Alguns fatores que causaram essa mudança foram: o baixo custo da mão de obra, a política de incentivos fiscais voltados para o setor e a política de concessão de empréstimos automáticos (SANTOS *et al.*, 2002).

A diversificação da produção de calçados no Brasil obrigou as empresas da região Sul a especializarem-se na produção de calçados de alto valor agregado, deixando de competir por preços e, sim, por produtos de alta tecnologia e de *design* diferenciado. Desta forma, o setor atende a todos os segmentos do mercado pelo fato de ter sua produção amplamente diversificada (FORTE; MOREIRA, 2007).

Por conta dos diversos benefícios produtivos, fiscais e estruturais concentrados nas regiões industriais, o calçado brasileiro tornou-se altamente competitivo no exterior. Em 2013, o número de calçados exportados foi de mais de 122 milhões de pares, o que gerou mais de US\$ 1 bi para o país (ABICALÇADOS, 2014).

4. MÉTODO

4.1. Caracterização da pesquisa

Este estudo teve por objetivo central compreender a relação entre a subsidiária brasileira da *Clarks International* e sua matriz na Inglaterra. Para isso, optou-se pela elaboração de um estudo de caso único de caráter descritivo, pois essa técnica torna possível realizar uma investigação profunda de fenômenos organizacionais que se encontram imersos em seu próprio contexto (YIN, 2010).

4.2. Coleta de dados

Na coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas distintas: entrevistas em profundidade e pesquisa documental. As entrevistas em profundidade foram conduzidas por roteiro semiestruturado com a Diretora Administrativa da subsidiária brasileira da *Clarks International* e o Diretor de *Global Sourcing* da matriz inglesa. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas informais com outros colaboradores brasileiros e ingleses. Após a coleta, todas as entrevistas gravadas foram transcritas para posterior análise. De maneira complementar, efetuou-se uma pesquisa documental em relatórios e materiais disponibilizados pela empresa que apontavam evidências do nível de autonomia da subsidiária, dos conhecimentos gerados e difundidos na empresa e das estratégias adotadas pela *Clarks* para operar no Brasil.

4.3. Método de análise de dados

Com os resultados obtidos na coleta de dados, procedeu-se a análise utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). Para classificar as informações obtidas, foram elaboradas as seguintes categorias de análise: autonomia da subsidiária, geração de conhecimento, operação no Brasil e o papel da subsidiária. As categorias de análise foram definidas a priori e orientaram o processo de redução dos dados coletados, permitindo a organização dos mesmos para a apresentação e análise do caso estudado (PUGLISI; FRANCO, 2005).

5. RESULTADOS

5.1. O caso *Clarks International*

A *Clarks International* iniciou suas atividades em 1825, na Inglaterra, quando dois irmãos, Cyrus e James Clarks, decidiram fabricar chinelos de couro de ovelha. Trinta e oito anos depois, o filho de James desenvolveu e patenteou a primeira máquina de costurar sapatos de sua fábrica, iniciando a produção de calçados modelados de acordo com o pé do cliente. Essa estratégia norteia a empresa até hoje, ou seja, a busca pelo conforto e *design* de qualidade. Em 1905, os netos dos irmãos Clarks já administram a empresa, e começam a atuar fortemente no mercado de calçados femininos (CLARKS, 2013).

Em 1950, a *Clarks* lança o *Desert Boot*, modelo ainda comercializado, que tem forte participação nas vendas da empresa. Em 1957 abriu a primeira loja própria, em Londres, Inglaterra. Nesse período já operava com 27 fábricas próprias, expandindo-as para o exterior nos anos 70, com escritórios de *sourcing* e agentes de exportação em mercados emergentes, como Brasil, Índia, China e Vietnã. Em 1992, por conta da forte concorrência e inviabilidade econômica, encerraram-se as operações de suas fábricas, alocando toda a produção em escritórios de *sourcing* e agentes de exportação no exterior.

Atualmente, a *Clarks* possui 11% do *market share* na Inglaterra, tendo no segmento infantil uma participação duas vezes maior que seu concorrente mais próximo. A empresa possui, ainda, 600 lojas no Reino Unido, 250 lojas nos Estados Unidos e 300 lojas distribuídas nos demais países em que atua como Emirados Árabes, Índia, China e Austrália. Em 2009, a empresa contava com 13.000 funcionários e em 2010 comercializou aproximadamente 51 milhões de pares de sapatos (CLARKS, 2013).

5.2. A estrutura da *Clarks International*

A *Clarks International* é dividida em dois centros operacionais, o UK (*United Kingdom*) e o CCNA (*Clarks Company North America*), que são os responsáveis pela criação das coleções e alocação da produção das linhas em cada subsidiária. O centro UK é representado pela matriz da empresa, em Street, Inglaterra, onde foi fundada, enquanto o CCNA é representado pela maior filial da *Clarks*, localizada na região de Boston, Estados Unidos, por conta da grande participação deste mercado nos negócios da empresa. Ambos são responsáveis pela criação, distribuição e venda dos calçados. No entanto, o centro UK ainda abriga os setores de *marketing* e finanças da organização.

Baseado nas informações do relatório anual de distribuição, disponibilizado pelo Diretor da *Clarks International*, observa-se que a participação de cada segmento em ambos os centros operacionais é similar, com exceção do mercado infantil. Entretanto, a representatividade dos dois centros, em termos de vendas para a empresa, é divergente. Enquanto o UK representa 31 milhões de pares por ano, o CCNA representa um total de 20 milhões de pares vendidos por ano. Segundo a executiva brasileira entrevistada, o UK possui maior participação nas vendas por conta das características do produto da *Clarks*, que se adequam mais com os consumidores ingleses, além da longa história da marca no país.

A estrutura organizacional da *Clarks International* compreende os dois centros operacionais, o setor de *marketing*, finanças e operações (lojas), bem como divisão de produtos e produção, conforme o organograma disponibilizado pela empresa. O departamento de operações é dividido em três setores. Ou seja, há um setor para cada centro de operações e outro para as operações no exterior. O departamento de desenvolvimento compreende as operações de produção da empresa, direcionadas para os escritórios de *sourcing*, situados na China, Índia, Brasil e Vietnam.

De acordo com o executivo inglês, as diferenças culturais entre os países impedem que as metodologias de operações sejam implementadas de forma padronizada. Complementa, ainda, que por conta dessas diferenças nas subsidiárias, os modelos produzidos são os que melhor se adequam as suas características culturais, financeiras, estruturais e humanas. O Brasil, por exemplo, produz sapatos de alto valor agregado, mas em menor quantidade devido a fatores como a valorização do Real em relação ao dólar (US\$) e ao elevado nível de especialização da mão de obra. Já a China produz sapatos que exigem pouco acabamento, menor qualidade da mão de obra, mas em grande escala de produção.

5.3. O processo de entrada no Brasil

O processo de internacionalização da *Clarks International* no Brasil iniciou na década de 1970, quando passou a negociar algumas coleções com agentes de exportação brasileiros. Esse processo inicial é caracterizado por ser uma estratégia de internacionalização de baixo risco para a empresa, onde não há grande investimento e, por isso, também não oferece elevado nível de controle da cadeia de valor do produto para a empresa (OSLAND *et al.*, 2001). De acordo com o Diretor da *Clarks International*, a relação com os fornecedores brasileiros iniciou porque, naquela época, os modelos produzidos no Brasil não eram comercializados na Europa ou eram mais baratos do que os disponíveis naquele mercado. O processo consistia na importação de modelos desenvolvidos pelos agentes, sem exclusividade, e venda nas lojas *Clarks* até então operando somente na Inglaterra. A partir da década de 1980, os volumes negociados aumentaram e os agentes de exportação passaram a desenvolver coleções exclusivas para a empresa. Nesse momento, a *Clarks* não se envolvia com o processo de criação e desenvolvimento das coleções, pois os compradores da empresa apenas vinham ao Brasil para negociar os modelos que se adequavam aos seus padrões de *design*, de qualidade e preço.

No ano de 1992, a *Clarks* já negociava 1 milhão de pares por ano com os fornecedores brasileiros. Segundo a Diretora da subsidiária brasileira, foi nesse período que a empresa acertou a aquisição de seu maior agente de exportação, a Brazan Exportadora e Assessoria Ltda., passando a operar no Brasil com a estrutura física e os funcionários desse agente, no entanto, agora exclusivamente para sua marca. Desde o início das operações da subsidiária seu processo de produção é terceirizado, sendo caracterizado por Whitelock (2002) como uma estratégia de internacionalização mista. De acordo com a Diretora, os principais fatores que influenciaram a *Clarks International* na decisão de efetuar um investimento no Brasil foram as seguintes: diminuição de custos; *expertise* da região na produção de sapatos; a cadeia de suprimentos disponível; e estrutura do agente de exportação.

Os fatores apresentados coincidem com as citações de Ghoshal e Nohria (1993) e Child e Rodrigues (2005), que apresentam as três fontes de vantagem competitiva para a empresa, especialmente em relação aos seus fornecedores. Ao instalar a planta no Brasil, onde os custos de produção e seu gerenciamento, que antes eram contratados, e após o investimento foram diminuídos, houve um ganho elevado com a maximização da eficiência produtiva, bem como com a obtenção de conhecimento, maior adaptabilidade e capacidade de absorção de novas tendências, mudanças e etc. A estrutura da indústria local, citada por Woodcock *et al.* (1994), é outro fator que motivou a *Clarks* a instalar sua subsidiária no Brasil. Através dessa estrutura completa de fornecedores a empresa foi capaz de desenvolver produtos e processos que diferenciaram a *Clarks* dos demais concorrentes internacionais.

A região onde a subsidiária brasileira foi instalada é um polo mundial de calçados onde, na década de 1990, já havia conhecimento técnico suficiente para atender às demandas da empresa. Também, a estrutura de fornecedores favoreceu sua produção em larga escala, além da oportunidade de aquisição de uma estrutura física completa e funcionários capacitados para as operações da planta. Ainda nesse período, a empresa encerrou as atividades de suas próprias fábricas e passou a operar com escritórios de *sourcing*, como no Brasil, na Índia, China, Vietnã e países da Europa como Romênia e Croácia. O processo de criação dos produtos passou, então, a ser feito na Inglaterra, onde um grupo de técnicos e *designers* desenvolvia as coleções e repassava-as para as subsidiárias que as produziam de acordo com suas especificações.

Quadro 1 – Expansão da *Clarks* no Brasil.

Período	Papel do agente/subsidiária da <i>Clarks</i> no Brasil	Negócio da <i>Clarks Intl.</i> no Brasil	Controle na cadeia de valor	Custos e riscos dos projetos
Anos 70	Compra de coleções prontas	Importação	Baixo	Baixos
Anos 80	Compra de coleções exclusivas	Importação	Médio	Baixos
Anos 90	Desenvolvimento de coleções	IED e Impo	Médio	Médios-altos
Anos 2000	Desenvolvimento de coleções e fornecedores	IED e Impo	Alto	Altos

Fonte: Elaborado pelo autor em Janeiro de 2014.

O Quadro 1 apresenta como a relação da *Clarks International* com seus agentes de exportação brasileiros e com sua subsidiária evoluiu ao longo do tempo. Observa-se que com o estreitamento das relações com os fornecedores brasileiros, a exigência de maior qualidade e o aumento do número de calçados negociados, a estratégia de internacionalização se modificou, bem como seus custos e o nível de controle da cadeia de valor do produto feito no Brasil. Controle é um importante construto apontado na literatura sobre modos de entrada, pois representa um antecedente da decisão de Investimento Externo Direto-IED (CANABAL; WHITE III, 2008).

A empresa iniciou o processo de entrada no Brasil com uma estratégia de baixo nível de envolvimento e risco e, conseqüentemente, com baixo investimento e controle. Com o aumento do envolvimento da *Clarks*, a empresa passou a adotar estratégias de maior risco e necessidade de investimento no Brasil. Seguindo esse aumento, vantagens apresentadas por Forte e Moreira (2007), Ghoshal e Nohrial (1993) e Child e Rodrigues (2005) como o contato direto com fornecedores locais, a eficiência na produção e o maior conhecimento técnico para desenvolvimento de novos produtos e processos passaram a gerar vantagens competitivas para a organização. Ainda, o ganho em qualidade dos produtos aumentou, confirmando as descobertas de Forte e Moreira (2007), Rugman e Verbeke (2001), entre outros, que citam que a criação de vantagem competitiva de custos e qualidade são alguns dos resultados gerados pela subsidiária no exterior.

5.4. A subsidiária brasileira

A subsidiária brasileira da empresa atua como um escritório de *sourcing* na cidade de Campo Bom - RS, ou seja, é responsável pelo desenvolvimento de fornecedores e materiais, e coordenação da produção dos calçados. As linhas que são desenvolvidas pelo Brasil são direcionadas para dois centros de operações da empresa, os Estados Unidos e o Reino Unido.

Seguindo as tendências do setor, a empresa vivenciou forte crescimento desde o início das operações no Brasil. No entanto, impulsionados pela recessão econômica de 2008, os níveis de produção caíram fortemente causando diversos impactos para a empresa, inclusive no Brasil, onde houve redução do quadro de funcionários e cancelamento de contratos com fornecedores. Por conta disso, grande parte da produção da empresa foi realocada na China e Vietnã, onde os custos de produção não foram afetados com tanta intensidade pela desvalorização do dólar.

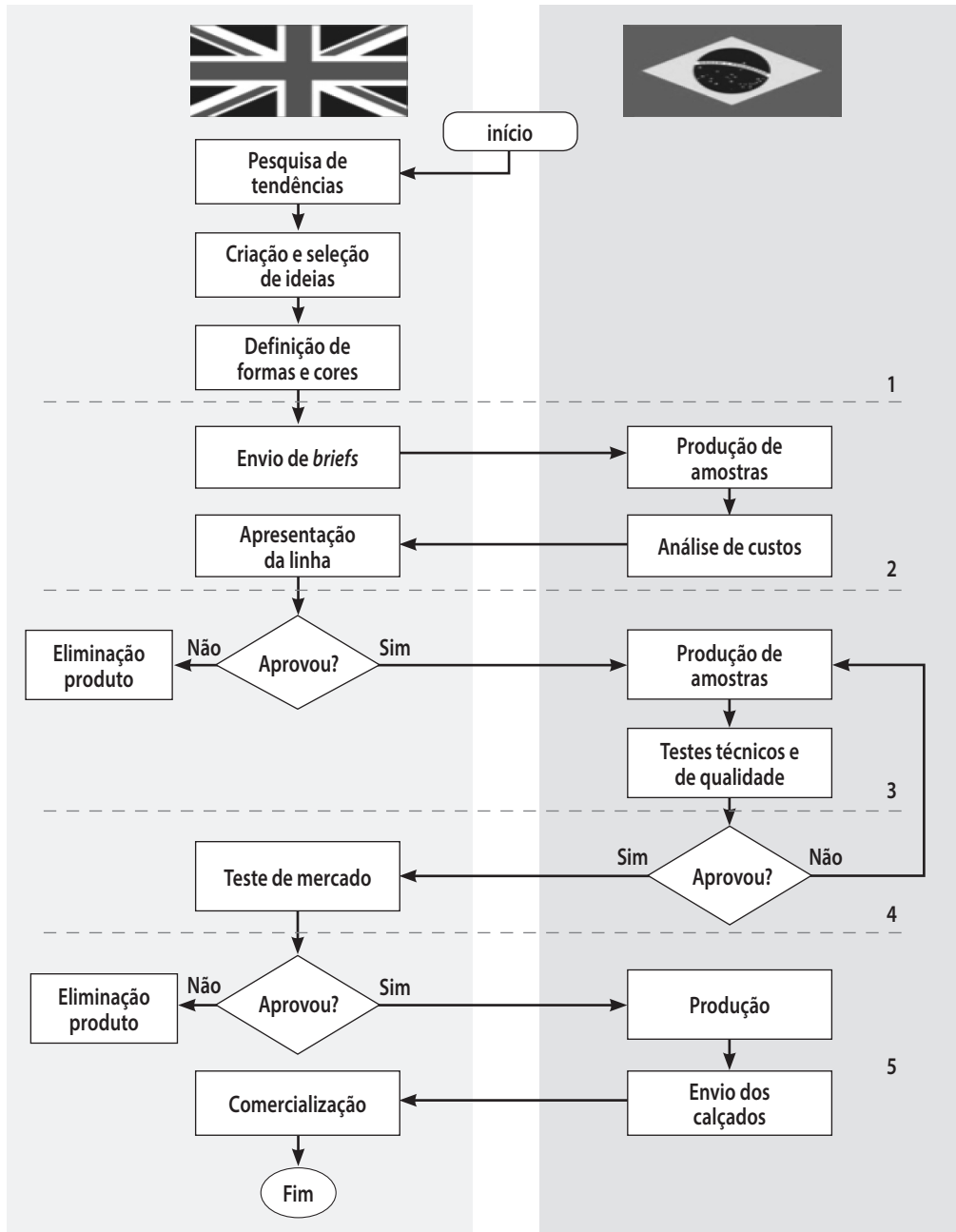
A Diretora da subsidiária cita, ainda, que existem duas possibilidades viáveis para a manutenção das operações do Brasil, e que já estão em processo de estudos e testes: a comercialização dos produtos da *Clarks* no mercado brasileiro; e a transferência da produção local para outros países. A venda dos calçados *Clarks* no mercado brasileiro está em fase de testes e o processo de gerenciamento da produção em outros países foi iniciado recentemente na República Dominicana e Nicarágua. No processo de produção em outros países, onde a mão de obra é, de acordo com a Diretora brasileira, mais barata e pouco qualificada, a operação ocorre como se a fábrica estrangeira fosse um fornecedor brasileiro. Todo o desenvolvimento do projeto continua sendo feito no Brasil e, ao final do processo, os técnicos vão até a fábrica estrangeira e coordenam a produção. Apesar de fugir das características da planta brasileira, essa operação absorve um maior número de projetos de desenvolvimento que financiam projetos específicos de maior valor agregado no Brasil.

5.5. As operações da *Clarks* no Brasil

Atualmente, as operações da subsidiária brasileira são direcionadas para linhas que exigem urgência na produção, com a garantia da mesma qualidade exigida pelos padrões da empresa. O grande diferencial da *Clarks* Brasil em relação às outras subsidiárias é o seu curto *lead time*. Em comparação com a filial chinesa, por exemplo, o espaço de tempo entre o pedido de produção até sua entrega é de 18 semanas, enquanto no Brasil é de 12 semanas. O desenvolvimento dos calçados, desde o recebimento do conceito da linha, até a execução dos testes técnicos, testes de qualidade e produção das primeiras amostras para testes de mercado é outro fator que diferencia a subsidiária brasileira. Enquanto a China e Vietnã levam em torno de 24 semanas para a execução de projetos desde seu início, os brasileiros levam em torno de 16 semanas.

O processo geral de criação e desenvolvimento dos calçados da *Clarks* ocorre simultaneamente no Brasil e na Inglaterra, conforme pode ser observado na Figura 2 elaborada a partir dos dados coletados. Percebe-se que há uma forte interação entre a matriz e a subsidiária em momentos específicos do processo.

Figura 2 – Fluxograma do desenvolvimento e produção da *Clarks International* com a subsidiária brasileira.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

O processo se inicia com a pesquisa de tendências, a geração de ideias e conceitos e a definição das formas dos calçados e suas cores. Por volta dos anos 1980, a parte inicial desse processo era excluída em alguns países, pois, como no Brasil, a *Clarks* comprava as coleções diretamente dos agentes de exportação. Com o estreitamento das relações com estes fornecedores, passou-se a desenvolver a coleção em parceria com os agentes de exportação, onde os *designers* da *Clarks* interagiam com os desenvolvedores locais. A partir da aquisição da planta brasileira, os *designers* e técnicos passaram a vir ao Brasil com as definições das linhas prontas, e orientavam e acompanhavam todo o processo de desenvolvimento e produção da subsidiária. Atualmente, segundo a Diretora da empresa no Brasil, as especificações dos calçados, ou os *briefs*, ainda são enviados pela matriz. No entanto, os *designers* e técnicos da Inglaterra não acompanham o processo no Brasil, que é gerenciado exclusivamente pela subsidiária.

A segunda etapa é a produção das amostras baseadas nos *briefs* enviados pela matriz. Este processo consiste no levantamento de fornecedores capacitados para o desenvolvimento do produto, e que ainda ofereçam os prazos e preços exigidos pela empresa. Além disso, são pesquisados novos materiais disponíveis no mercado, novas técnicas de costura, colagem, acabamento, entre outros. O desenvolvimento destes processos e produtos é feito junto com os fornecedores locais quando os insumos disponíveis não são adequados para o calçado. Essa estreita relação com fornecedores e matriz permite à subsidiária brasileira um alto nível de autonomia para interferir nos projetos, sugerindo melhorias específicas para cada modelo de calçado, tais como o desenvolvimento de novos processos para diminuição de custos ou criação de novos modelos ou, ainda, a utilização de outros materiais na composição de matérias-primas.

Observa-se que, inicialmente, a rigidez da hierarquia da empresa resultava em um baixo nível de autonomia para a subsidiária operar no Brasil. Enquanto a matriz orientava todo o processo produtivo brasileiro, a subsidiária apenas seguia as especificações, confirmando as afirmações de Boehe (2007) quando cita que a autonomia da subsidiária é ligada diretamente às características da hierarquia da organização.

A análise dos custos de produção dos calçados também é feita pela filial brasileira. É nesta etapa que grande parte dos novos processos e insumos é desenvolvida e sugestões de modificação dos modelos são discutidas com o intuito de diminuir o preço final do calçado para adequá-los aos padrões da *Clarks*. Algumas das vantagens competitivas que diferenciam a subsidiária brasileira dos demais concorrentes e outras filiais são identificadas neste processo que, de acordo com Woodcock *et al.* (1994), são fatores decisivos para a escolha de mercados onde determinada organização irá operar. Retomando os principais fatores que influenciaram a *Clarks* na escolha do Brasil para a instalação de sua subsidiária, a *expertise* da região na produção de calçados e a estruturada cadeia de suprimentos disponível são alguns dos principais motivadores para a escolha do investimento.

Já o processo de desenvolvimento de novas técnicas de produção ou de novos componentes para os calçados com os fornecedores locais representam as ferramentas de criação de valor, citadas por Kogut e Zander (1993), que contribuem para a geração de vantagem competitiva da subsidiária para a *Clarks*.

Inicialmente, essa análise dos custos era feita pela matriz onde todos os custos eram repassados para a Inglaterra e lá eram aprovados ou não. Caso fossem rejeitados, novos fornecedores e preços deveriam ser buscados ou a linha era redirecionada para outra planta. Atualmente, a subsidiária brasileira é quem aprova ou não os custos do produto baseada em uma margem sugerida pela matriz. Assim que os custos são analisados e aprovados, a linha é apresentada para a Inglaterra, que aprova ou não o início da produção.

A terceira etapa consiste na produção das amostras que serão utilizadas para os testes de mercado. Assim que a matriz aprova a produção dos calçados, a filial brasileira produz e testa as amostras para verificar se estão de acordo com os padrões exigidos. Caso não estejam, novas amostras devem ser feitas, ou os processos e insumos utilizados na produção devem ser revistos. Durante muitos anos, a subsidiária brasileira realizava os testes técnicos e de qualidade nos calçados, adaptava todas as modificações feitas e enviava à matriz para que fossem aprovadas. Atualmente, todos os testes, adaptações e aprovação da linha são feitos pelos técnicos brasileiros, ou seja, nada mais é dependente da análise e aprovação da planta inglesa.

A quarta etapa do processo de desenvolvimento dos calçados da *Clarks* consiste no teste de mercado. São produzidas amostras que são enviadas para as regiões onde os calçados serão comercializados. As subsidiárias locais realizam todos os testes de mercado para identificar a aceitação da linha. Assim que as subsidiárias responsáveis aprovam os calçados, inicia-se a quinta etapa do processo, onde os modelos são liberados para a produção e posteriormente distribuídos. Nessa etapa, a subsidiária brasileira realiza testes de qualidade periódicos para verificar se os padrões da empresa estão sendo seguidos e qualquer inconformidade é rapidamente identificada e ajustada pela própria subsidiária, em parceria com o fornecedor local.

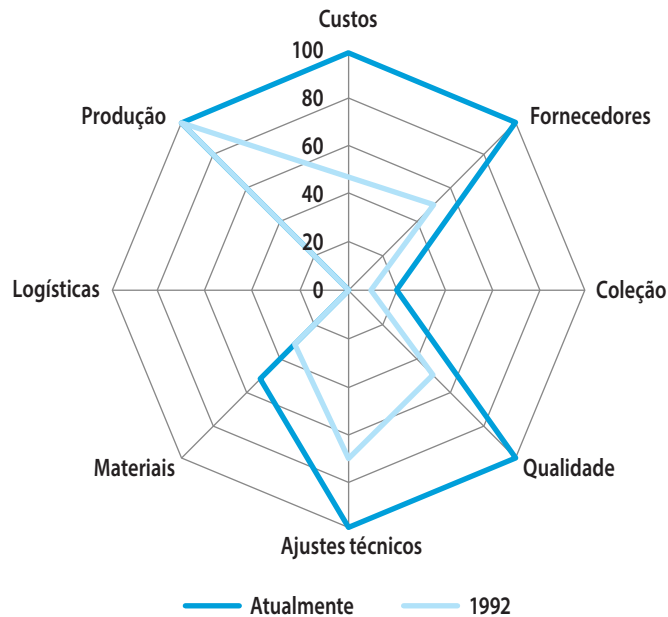
5.6. A autonomia e o papel da subsidiária brasileira

O papel da subsidiária brasileira é definido por sua Diretora como sendo o de “gerenciar a produção dos calçados da *Clarks*, garantindo seus padrões de qualidade, seus preços e prazos”. Para isso, diversas atividades são executadas baseadas nas orientações dadas pela sua matriz. Entretanto, para que os padrões *Clarks* sejam atingidos, a subsidiária tem autonomia para sugerir e executar melhorias nos processos, materiais, prazos, preços e fornecedores, gerando assim valor competitivo para a empresa. A análise criteriosa dos fornecedores de materiais autorizados pela empresa, ou o desenvolvimento de novos materiais em parceria com estes fornecedores para a criação de melhores insumos, são exemplos que confirmam as colocações de Kogut e Zander (1993), que citam que a subsidiária deve ser capaz de desenvolver vantagens competitivas para a organização através de suas operações, neste caso, desenvolvendo inovações específicas em processos e insumos.

A exigência de excelência na produção, gestão da qualidade e custos dos calçados da *Clarks* fez com que a subsidiária passasse a ter maior responsabilidade e participação em atividades específicas da organização.

Conforme a Figura 3, que analisa o grau de autonomia da subsidiária em dois momentos, no início das atividades no Brasil sua autonomia na realização da análise e aprovação dos custos dos materiais, produção, entre outros, era baixa (próximo de zero). Ou seja, a responsabilidade de aprovar os custos de projetos para iniciar a produção passou a ser da subsidiária, de acordo com o aumento de fatores como a confiança da matriz na filial e o reconhecimento da liderança da subsidiária em relação às demais por conta de sua *expertise*, qualidade de produção e entrega, entre outros. A subsidiária passou a ter autonomia para realizar e aprovar os ajustes técnicos (próximo a 100), dispensando avaliação da matriz, anos após o início de suas operações no Brasil. Observa-se que a qualidade na produção da subsidiária aliada ao aumento do seu nível de autonomia favoreceu o desenvolvimento de conhecimentos e inovações que agregaram valor ao produto da *Clarks*, o que é observado nos estudos de Ambos *et al.* (2010) e Birkinshaw *et al.* (1998).

Figura 3 – Autonomia e participação da subsidiária brasileira.



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

De acordo com o Diretor da *Clarks International*, a subsidiária brasileira operou com diferentes níveis de autonomia em diferentes épocas. A gestão da estrutura brasileira, que compreende o escritório, laboratórios de testes, funcionários, entre outros, é feita pela própria filial, bem como a contratação, o treinamento e as políticas internas de pessoal. Além disso, o desenvolvimento (estudo dos projetos para produção) e o controle da produção são feitos internamente. No entanto, os padrões das coleções (*design* dos modelos, características da linha) são desenvolvidos pela matriz e repassados para as subsidiárias.

A Diretora da subsidiária brasileira considera o nível de autonomia das operações da *Clarks* no Brasil alto, pois há liberdade para desenvolver as coleções de acordo com sua própria metodologia, apenas seguindo instruções gerais da matriz. Desta forma, apesar de atuar apenas como gerenciadora da produção, excluindo-se a função de criação da linha, a planta brasileira é capaz de gerar valor para a empresa através do uso de seus conhecimentos tácitos, boa relação com fornecedores e evolução do nível hierárquico, cita a executiva. Ainda, ela aponta que, ao longo dos anos, a complexidade dos projetos e o sucesso na sua execução fez com que a autonomia para executar os projetos aumentasse, responsabilizando-se por atividades de alto valor estratégico para a organização.

De certa forma, percebe-se que os dados obtidos quanto ao nível de autonomia da subsidiária brasileira da *Clarks* e a geração de vantagens para o *headquarter* da multinacional coadunam-se com os resultados do estudo de Ambos *et al.* (2010). De acordo com os autores, a iniciativa demonstrada pela subsidiária impacta na sua autonomia e esta, por sua vez, na geração de vantagens para a multinacional.

5.7. A geração de conhecimento pela subsidiária

Ao longo da coleta de dados, percebeu-se que a *Clarks* não possui nenhum processo estruturado para o gerenciamento do conhecimento. Desta forma, a padronização dos processos desenvolvidos em uma subsidiária e difundidos na organização, conforme Junior e Borini (2010), pode ser dificultada pelo fato de não se ter uma estrutura adequada para a avaliação e difusão dos conhecimentos gerados. No entanto, fatores específicos da subsidiária brasileira, como o ritmo intenso de trabalho, busca constante por novos insumos, processos e tecnologias, e experiência e *expertise* no mercado calçadista, criam um ambiente onde novos conhecimentos são desenvolvidos em todas as coleções. Esses elementos desenvolvem a capacidade tecnológica da subsidiária brasileira e sua capacidade de geração de conhecimento, segundo Schreiber *et al.* (2011).

Observa-se que apesar da *Clarks* não oferecer um processo estruturado para a gestão do conhecimento gerado, conforme citam Li, Ferreira e Serra (2009), a cultura local da subsidiária brasileira e o contato estreito com a matriz fazem com que os novos conhecimentos sejam aplicados em outras filiais, quando estas são convergentes com a cultura local e a capacidade financeira de operações, entre outros.

No Brasil, grande parte dos conhecimentos gerados, de acordo com a executiva brasileira entrevistada, está nos novos materiais para os calçados ou novos processos para a sua produção. O desenvolvimento de tecnologias avançadas, tais como máquinas e softwares, não é feito no Brasil pelo fato do nível de investimento ser muito elevado para cenário atual. Tecnologias avançadas são facilmente encontradas em outros países onde a *Clarks* opera, como China e Índia onde, conforme a Diretora “se tem um custo muito mais baixo”.

De acordo com o Diretor de *Global Sourcing* da *Clarks International*, o conhecimento, a experiência e as *best practices* não são fáceis de serem transferidos para outras subsidiárias no exterior. O principal fator que contribui negativamente para a gestão e difusão do conhecimento é a cultura local da região onde a filial está instalada. Apesar de a planta brasileira desenvolver diversos processos e novos materiais, alguns são de difícil implementação em países com culturas divergentes. O processo de acabamento dos calçados em couro vegetal, por exemplo, que é feito por meio da escovação do couro, é um conhecimento desenvolvido pela subsidiária brasileira, mas que não pôde ser implementado na planta chinesa. O fato de exigir técnicas avançadas na produção dos calçados, além de dedicação intensa dos funcionários, tornou-se difícil replicar esse processo na subsidiária chinesa da *Clarks*.

Segundo a Diretora brasileira, o fator cultural foi um dos grandes obstáculos que impediram a produção de calçados de maior valor agregado na China, por representar um volume reduzido e exigir mão de obra altamente qualificada. Alguns estudos já indicaram que a capacidade absorptiva dos *headquarters* e das subsidiárias é um dos drivers para a transferência de conhecimento entre uma multinacional e suas subsidiárias (SCHREIBER *et al.*, 2011), o que pode ter influenciado a subsidiária chinesa.

Conforme o Quadro 4, observa-se que os conhecimentos de processos e de materiais são gerados na subsidiária por demandas diferentes, bem como possuem características de difusão distintas dentro da empresa multinacional. Enquanto os novos processos são criados para diminuir os custos ou o tempo de produção, os novos materiais são desenvolvidos para adequar os modelos aos padrões de qualidade e *design* da *Clarks*.

Quadro 4 – Conhecimentos gerados pela subsidiária brasileira da *Clarks Intl.*

Tipo de conhecimento da subsidiária	Fator determinante	Grau de difusão dentro da organização	Fatores motivadores
Processos produtivos	<i>Expertise</i> dos colaboradores locais	Parcial	Diminuição do <i>lead time</i> e custos
Novos materiais	Contato próximo com fornecedores locais	Completa	Qualidade do produto e novos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Grande parte dos novos conhecimentos é gerada a partir dos fornecedores locais, tais como o processo de colagem de sola, desenvolvimento de palmilha e produção de mocassim, quando técnicos da empresa vão até a fábrica e realizam estudos para a melhoria de processos. Apesar da geração e difusão de conhecimentos não ser tão frequente como no início dos anos 2000, projetos específicos que exigem alta qualidade de produção e acabamento acabam sendo os responsáveis pelo constante desenvolvimento de novos processos e materiais. A Diretora ainda afirma que, apesar das dificuldades culturais intensificadas pelo fato da empresa não possuir fábricas próprias, diversas metodologias de produção são criadas e difundidas em subsidiárias com culturas similares. Apesar da *Clarks* não ter processos estruturados para a mensuração do conhecimento gerado, isso pode ser feito, de acordo com Argote e Ingram (2000), pela verificação da mudança das metodologias ao longo do tempo e avaliação dos resultados obtidos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na apresentação e análise da estrutura organizacional da empresa *Clarks* e sua subsidiária brasileira, percebeu-se que, apesar de possuir subsidiárias com algum nível de autonomia, e por isso apresentar certo nível de descentralização, a *Clarks International* centraliza as principais atividades que geram valor para a empresa. Contudo, a subsidiária brasileira gera vantagens competitivas específicas e que são complementares às geradas pela matriz. Ainda, pelo fato dos escritórios de *sourcing* operarem de forma semelhante, mas não possuírem a mesma estrutura ou grau de autonomia, observou-se que a empresa busca um diferencial específico em cada planta, que é gerenciado para que a *Clarks* obtenha maior vantagem competitiva somando as especificidades de cada mercado onde opera.

As vantagens competitivas geradas a partir da *expertise* da subsidiária, do relacionamento com fornecedores locais, baixo *lead time*, entre outros, são fatores que agregam valor ao produto da *Clarks* e que são absorvidos em diversas etapas do processo de desenvolvimento e produção das coleções no Brasil e na Inglaterra. Observou-se que a utilização dessas vantagens competitivas passou a ser maior quando os níveis de autonomia da subsidiária aumentam. As informações coletadas indicam que a *Clarks* passou a ter maiores vantagens competitivas a partir do aumento da autonomia da subsidiária brasileira para buscar e desenvolver novas alternativas para projetos e processos específicos na organização, tais como a diminuição dos custos de produção e o desenvolvimento de novos materiais para os calçados.

Verificou-se, portanto, que o aumento da autonomia da subsidiária brasileira potencializou conhecimentos que geraram vantagem para a *Clarks International*, pelo desenvolvimento de novos processos e insumos. Desta forma, identifica-se que a relação da *Clarks International* com sua subsidiária não se constitui apenas da compra e venda das coleções produzidas no Brasil, mas é também uma relação de geração de vantagens competitivas específicas por meio do relacionamento com fornecedores locais, da elevada qualificação técnica dos funcionários brasileiros e de conhecimentos que agregam valor ao produto da *Clarks International*.

Os resultados do estudo remetem a algumas implicações práticas e teóricas, tanto para a academia quanto para empresas multinacionais com subsidiárias em mercados emergentes. Do ponto de vista empírico, evidencia-se a importância da identificação das principais vantagens competitivas de cada subsidiária. Assim, a organização pode explorar com maior eficiência os principais recursos de cada subsidiária, de acordo com suas características culturais, econômicas e técnicas.

Ainda, verificou-se que a centralização de algumas atividades estratégicas para a empresa, como a criação das coleções que serão produzidas pelas subsidiárias, pode não ser eficiente quando existe elevado nível de conhecimento em outros pontos da organização, como na subsidiária brasileira estudada. Ou seja, identifica-se a oportunidade de criação de alguns modelos no Brasil, utilizando-se da *expertise* local para o desenvolvimento de linhas para um público-alvo específico, para consumidores da América Latina, por exemplo.

Do ponto de vista científico, observa-se que a cultura local, bem como os conhecimentos técnicos específicos, os fatores econômicos, financeiros, de riscos e de controle foram decisivos para a escolha das estratégias utilizadas pela *Clarks International*. Deste modo, identifica-se como principal implicação do estudo o fato de que não apenas fatores tangíveis, como o risco de determinada operação ou o grau de investimento necessário, mas também fatores intangíveis, como a cultura local e a estrutura da cadeia de valor da empresa, influenciam diretamente na geração de vantagens competitivas das subsidiárias para a empresa multinacional.

Ao final do estudo, observaram-se algumas limitações que poderiam dar maior sustentação empírica ao caso estudado. Uma limitação relevante ao estudo foi a falta de informações sobre as demais subsidiárias da *Clarks* em outros países, o que impediu de comparar os resultados encontrados na subsidiária brasileira com as demais subsidiárias da multinacional inglesa.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Histórico das exportações brasileiras de calçado**: Período de 1999 a 2009. Novo Hamburgo, 2009. Disponível: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Historico2010.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2014.
- AMAL, M. RABOCH, H.; AWUAH, G. B.; ANDERSSON, S. The internationalization of multinational companies (MNCs): An intra-sector comparison among firms from developing and developed countries. XXXIV ENANPAD. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- AMBOS, T. C.; ANDERSSON, U.; BIRKINSHAW, J. What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries. **Journal of International Business Studies** v.41, September, 2010.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, p. 150-169, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p.773-795, 1998.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 221-241, 1998.
- BOEHE, D. M. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 47, n. 1, p. 33-45, 2007.
- BOEHE, D. M.; ZAWISLAK, P. A. Influências ambientais e inovação de produtos: Estudo de caso em subsidiárias de multinacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 11, n. 1, p. 97-117, 2007.
- CANABAL, A.; WHITE III, G. O. Entry mode research: Past and future. **International Business Review**, v.17, p.267-284, 2008.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. The internationalization of chinese firms: A case for theoretical extension. **Management and Organization Review**, v. 1, p. 381-410, 2005.
- CLARKSON INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.clarks.co.uk>>. Acessado em: 10 Dez.2013.
- CORRÊA, A. R. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, set. 2001.
- FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro – Estudo do perfil, estratégias e Desempenho. XXXI ENANPAD. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- GHOSHAL, S.; NOHRIAL, N. Houses for Courses: Organizational forms for multinational corporations. **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 34, p.23-35, Winter 1993.
- JUNIOR, M. M. A.; BORINI, F. M. Subsidiaries of brazilian multinational corporations: How manage the. XXXIV ENANPAD. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- JUNIOR, M. M. A.; BORINI, F. M. O Centro e as Subsidiárias. **Getúlio Vargas Executivo**, v. 5, p. 60-65, 2006.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 24, n. 4, p. 625-645, Fourth Quarter 1993.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LI, D.; FERREIRA, M. P.; SERRA, F. R. Technology transfer within MNEs: Inter-subsidiary competition and cooperation. **Revista de Administração e Inovação – RAI**, v. 6, n. 1, p. 139-158, 2009.
- MOORE, K. A Strategy for subsidiaries: centres of excellence to build subsidiary specific advantages. **Management International Review**, v. 41, n. 3, p. 275-290, 2001.
- MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H.; SWOBODA, B. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? **Journal of International Management**, n. 16, p. 60-77, 2010.
- OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

- PATERSON, S. L.; BROCK, D. M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, vol 11, p-139-163, 2002.
- PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.
- ROCHA, T. V.; BORINI, F. M.; SPERS, E. E. A autonomia de marketing das subsidiárias brasileiras para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. XXXIII ENANPAD. **Anais eletrônicos**. São Paulo: ANPAD, 2009.
- ROCHA, T.; TERRA, J. C. A transferência de conhecimento de marketing em multinacionais: Estudo em subsidiárias brasileiras. XXXII ENANPAD. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1998.
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.
- SANTOS, A. M. M. M.; CORRÊA, A.; ALEXIM, F.; PEIXOTO, G. Deslocamento de empresas para os do Ceará e da Bahia: O caso da indústria calçadista. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 15, p. 63-82, 2002.
- SCHREIBER, D.; VILELA JUNIOR, D.C.; VARGAS, L.M.; MAÇADA, A.C.G. Knowledge Transfer in Product Development: an Analysis of Brazilian Subsidiaries of Multinational Corporations. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 8, n. 3, art. 4, pp. 288-304, July/Sept. 2011.
- SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, 2004.
- UNCTAD, United Nations Conference of Trade and Development. **World investment report 2010**. Investing in a low-carbon economy. United Nations. Geneva, 2010.
- WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact market entry. **International Marketing Review**. v19. p. 342 – 347. 2002
- WOODCOCK, P. C.; BEAMISH, P. W.; MAKINO, S. Ownership-based entry mode strategies and international performance. **Journal of International Business Studies**. p. 253 – 273. 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.