PERSPECTIVA

Artigo convidado
Versão traduzida | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020250308x

PROMOÇÃO DE ECOSSISTEMAS EM MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO: O PAPEL INTEGRATIVO DE SUBSIDIÁRIAS SUECAS QUE CRIAM COMPETÊNCIAS NO BRASIL

Leveraging and contributing to ecosystems in developing markets: the integrative role of swedish competence-creating subsidiaries in Brazil

Apalancamiento y contribución a los ecosistemas en mercados en desarrollo: el papel integrador de las subsidiarias suecas creadoras de competencias en Brasil

Ulf Andersson[*1] | ulf.r.andersson@mdu.se | ORCID: 0000-0003-4425-9367
Edward Gillmore[2] | edward.w.gillmore@durham.ac.uk | ORCID: 0000-0002-0900-4054
Marty Reilly[3] | marty.reilly@dcu.ie | ORCID: 0000-0001-9438-8752

[*]Autor correspondente
[1]MÄLARDALEN UNIVERSITY, School of Business, Society and Engineering,Västerås, Suécia
[2]Durham University Business School, Durham University, Durham, Reino Unido
[3]Dublin City University, Business School, IPBS Research Scholar, Irlanda

RESUMO

O estudo analisa o papel das subsidiárias suecas que criam competências para o aprimoramento de ecossistemas locais no contexto brasileiro. A pesquisa apresenta múltiplos casos, destacando o papel das subsidiárias na geração de empregos e no desenvolvimento econômico – por meio de transbordamento de conhecimento e do crítico papel desempenhado pelo aprendizado das subsidiárias, obtido a partir de interações sustentadas com atores locais. Ainda, o estudo destaca como, após o investimento inicial da empresa multinacional, as interações entre subsidiárias que criam competências e instituições, organizações e indivíduos no Brasil assumem um papel crítico no surgimento e desenvolvimento de ecossistemas locais. As subsidiárias formam redes com stakeholders do mercado ou fora dele, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico, econômico, ambiental e social no Brasil. Esse processo ocorre por transbordamento e como consequência dos requisitos que devem atender ao cumprir com seu mandato como criadoras de competência, o que envolve a colaboração com atores do ecossistema local. O estudo apresenta implicações gerenciais com foco nas oportunidades de colaboração entre empresas locais e organizações estrangeiras, no sentido de preencher lacunas em termos de recursos e conhecimento e promover ambientes de negócios robustos e colaborativos.

Palavras-chave: desenvolvimento do ecossistema brasileiro, subsidiárias suecas que criam competências, transbordamentos, interações, desenvolvimento do mandato subsidiário.

ABSTRACT

We analyze the role of Swedish competence-creating subsidiaries in the upgrading of local ecosystems within the Brazilian context. Using multiple cases we highlight the role of subsidiaries for job creation and economic development – via spillovers of knowledge and the critical role of subsidiary learning developed from sustained interactions with local actors. Highlighting how, after the initial investment by the MNE, interactions between competence-creating subsidiaries and institutions, organizations, and individuals in Brazil play a critical role in the emergence and development of local ecosystems. Subsidiaries form networks with both market and non-market stakeholders, contributing to the technological, economic, environmental and societal development in Brazil through both spillovers and their own requirements to collaborate with ecosystem actors to fulfill their competence-creating mandate. We provide managerial implications focusing on the scope of local businesses to collaborate with foreign organizations, to bridge resource and knowledge gaps to foster robust and collaborative business environments.

***Keywords**: Brazilian ecosystem development, Swedish competence-creating subsidiaries, spillovers, interactions, subsidiary mandate development.*

RESUMEN

Analizamos el papel de las subsidiarias suecas creadoras de competencias en la mejora de los ecosistemas locales en el contexto brasileño. Utilizando varios casos, destacamos el papel de las subsidiarias para la creación de empleo y desarrollo económico, a través de los spillovers de conocimiento y el papel fundamental del aprendizaje subsidiario desarrollado a partir de interacciones sostenidas con actores locales. Destacamos cómo, después de la inversión inicial de empresas multinacionales, las interacciones entre las subsidiarias creadoras de competencias y las instituciones, organizaciones e individuos en Brasil desempeñan un papel fundamental en el surgimiento y desarrollo de los ecosistemas locales. Las subsidiarias forman redes con stakeholders tanto del mercado como de fuera del mercado, contribuyendo al desarrollo tecnológico, económico, ambiental y social en Brasil a través de spillovers y de sus propios requisitos para colaborar con los actores del ecosistema para cumplir con su mandato de creación de competencias. Ofrecemos implicaciones de gestión centradas en el alcance de las empresas locales para colaborar con organizaciones extranjeras, para cerrar las brechas de recursos y conocimientos para fomentar entornos comerciales sólidos y colaborativos.

***Palabras clave**: Desarrollo del ecosistema brasileño, subsidiarias suecas, creadoras de competencias, spillovers, interacciones, desarrollo del mandato subsidiario.*

PAPÉIS DE SUBSIDIÁRIAS QUE CRIAM COMPETÊNCIAS NO BRASIL

O número de estudos com foco no papel das subsidiárias estrangeiras em mercados emergentes tem crescido (Röell et al., 2024), destacando a importância dessas organizações para a criação de empregos e para o desenvolvimento econômico, bem como sua contribuição para ecossistemas locais por meio da disseminação de conhecimento (Grosse, 2019). As pesquisas têm apontado que as competências das empresas multinacionais (EMNs) são cada vez mais desenvolvidas no nível das subsidiárias (Birkinshaw & Hood, 1998; Cantwell & Mudambi, 2005; Reilly & Scott, 2014; Rugman & Verbeke, 2001) e que a inserção em mercados locais pode ser mutuamente benéfica tanto para as EMNs quanto para o mercado local (Ferraris et al., 2020). Os pesquisadores começaram a examinar como as subsidiárias interagem e se envolvem com as principais partes interessadas nos ecossistemas locais para desenvolver seu papel e impulsionar a inovação. Por exemplo, Ivarsson e Alvstam (2017) demonstram como as atividades de inovação das EMNs suecas estão cada vez mais espalhadas pelas economias emergentes, enquanto Lopez-Vega e Tell (2021) examinam como as subsidiárias que criam competências das EMNs suecas no Brasil podem se beneficiar da transferência de conhecimento e da inserção ao desenvolver seus papéis e atualizar seus mandatos. A crescente presença do investimento estrangeiro direto (IED) sueco em mercados emergentes é evidenciada pelo número substancial de subsidiárias no Brasil. De acordo com dados da Câmara de Comércio Sueco-Brasileira (2020) demonstrados na Swedish Business Climate Survey, aproximadamente 200 subsidiárias suecas estavam em operação no Brasil em 2020, com atividades abrangendo setores como telecomunicações, transporte, maquinário, defesa, saúde e produtos farmacêuticos. A Tabela 1 mostra as principais subsidiárias suecas atualmente em operação no Brasil e que contribuem para o desenvolvimento do ecossistema. Vale ressaltar que muitas dessas subsidiárias que criam competências e que formam a base do presente estudo foram estabelecidas há mais de um século – o que indica sua ampla inserção e comprometimento de longo prazo com o mercado brasileiro.

A crescente predominância de subsidiárias que criam competências depende de uma variedade de fatores, como estratégias corporativas globais para inovação (Athreye & Cantwell, 2007; Lopez-Vega & Tell, 2021), o grau de inserção da subsidiária em seu ambiente externo (Andersson & Forsgren, 2000; Andersson et al., 2002; Meyer et al., 2011) e as oportunidades geradas por tal ambiente. Por exemplo, o escopo de "explorar" ecossistemas locais é uma forte motivação para estabelecer operações que criam competências de maneira muito próxima. O escopo da subsidiária para explorar o conhecimento local e se envolver na troca de conhecimento com atores locais é ainda mais influenciado pela natureza de suas atividades tanto correntes como aquelas ainda projetadas (Birkinshaw, 1997) e pela configuração das atividades da cadeia de valor global nas quais a subsidiária está envolvida (Gilmore et al., 2018; Rugman et al., 2011; Ryan et al., 2020). Em termos gerais, sabemos que o envolvimento estrangeiro de EMNs em países anfitriões é benéfico por meio de transbordamento de conhecimento (O'Donnell & Blumentritt, 1999), emprego (Reilly et al., 2023) e enriquecimento das fontes de novos conhecimentos (Ryan et al., 2021). No entanto, nossa compreensão do papel central das subsidiárias que criam competências na facilitação do desenvolvimento de ecossistemas em países anfitriões ainda é incipiente.

 CC BY

Tabela 1. Subsidiárias Suecas de Destaque no Mercado Brasileiro

Subsidiária	Ano de Fundação	Localização	Responsabilidades	Setor da Indústria
Scania	1957	São Paulo	Produção, P&D, Vendas, Administração Regional	Caminhões pesados, ônibus e motores
Dynapac	1958	Sorocaba	Produção e Vendas	Equipamento de construção
Tetra Pak	1978	Monte Mor	Produção, P&D, Vendas, Adminstração Regional	Soluções em embalagem
Electrolux	1926	Curitiba	Produção e Vendas	Eletrodomésticos
Ericsson	1924	São Paulo	Produção, P&D, Vendas, Administração Regional	Telecomunicações e tecnologia
SKF	1915	Cajamar	Produção e Vendas	Indústria manufatureira
Alfa Laval	1959	São Paulo	Produção, P&D, Vendas, Administração Regional	Indústria de equipamentos e máquinas industriais
Atlas Copco	1966	Barueri	Produção, P&D, Vendas, Administração Regional	Compressores, geradores e equipamentos automotivos de mineração
Sandvik	1948	São Paulo	Produção e Vendas	Equipamentos de mineração e construção
Husqvarna	1978	Itaquaquecetuba	Produção e Vendas	Equipamentos de energia e construção
ABB	1912	Sorocaba	Produção, P&D, Vendas, Administração Regional	Automação e energia
AkzoNobel	1974	Santo André	Produção e Vendas	Produtos químicos e revestimentos
Trelleborg	1999	São Paulo	Produção e Vendas	Tecnologia de polímeros

No presente ensaio, examinamos os mecanismos subjacentes que facilitam as subsidiárias que criam competências no desempenho de um papel integrador fundamental na evolução econômica e tecnológica dos ecossistemas em mercados emergentes. Com base em pesquisas sobre ecossistemas, geração de conhecimento e transbordamento (Awate et al., 2015; Cho et al., 2022; Ha & Giroud, 2015), este estudo explora os efeitos da produção empreendedora e da rede de subsidiárias que criam competências, bem como sua contribuição para o desenvolvimento de ecossistemas no Brasil. Com base em vários estudos de caso de subsidiárias que criam competências operando no Brasil, demonstramos como a compreensão de seu papel e impacto no surgimento e desenvolvimento de ecossistemas locais é fundamental. Além disso, embora os mercados em desenvolvimento possam apresentar oportunidades para as EMNs em relação ao acesso a mão de obra de baixo custo, aquisição de recursos e inovação, também há um ímpeto dos governos locais para que as subsidiárias se envolvam e contribuam para o crescimento desses ecossistemas. Afirmamos que examinar as atividades de rede de subsidiárias

 CC BY

que criam competências em ecossistemas locais fornece *insights* adicionais importantes, considerando que essas atividades e a extensão de sua inserção local podem fornecer diversos benefícios estratégicos que aumentam a capacidade da subsidiária de competir, inovar e crescer no mercado local e além (Andersson et al., 2002; Dimitratos et al., 2009). Ainda, por meio desses relacionamentos e atividades de rede, essas subsidiárias atuam como negócios âncora no ecossistema, conectando organizações e fornecendo legitimidade e recursos que, de outra forma, estariam ausentes (Ryan et al., 2021). Este ensaio visa elucidar até que ponto as atividades de criação de competência e as atividades de *networking* impactam as contribuições das subsidiárias para o desenvolvimento de ecossistemas no país anfitrião. Definimos o desenvolvimento de ecossistemas como compreendendo transferências de tecnologia e *know-how* de gestão; aprimoramento da capacidade de inovação de outras empresas; e *spin-offs* de empresas dentro do país (Dimitratos et al., 2009; Dunning & Lundan, 2008).

Observando como as subsidiárias que criam competências estão estrategicamente posicionadas para alavancar recursos regionais específicos, mão de obra qualificada e potencial inovador (Cantwell & Mudambi, 2011; Reilly et al., 2023; Rugman & Verbeke, 2001), destacamos como esse alinhamento estratégico permite que as subsidiárias que criam competências promovam relacionamentos que beneficiam tanto a subsidiária quanto o ambiente anfitrião (Holm et al., 2003). Ao atrair IED, as subsidiárias que criam competências estimulam o crescimento econômico local por meio da criação de empregos, aumento da demanda por fornecedores locais e aumento da produtividade e competitividade no país anfitrião (Dunning & Lundan, 2008). Além disso, o estabelecimento de subsidiárias que criam competências frequentemente catalisa o desenvolvimento de infraestrutura local, como redes de transporte, sistemas de comunicação e serviços públicos – o que aumenta ainda mais a atratividade dos ecossistemas para investimentos adicionais à medida que evoluem (Mudambi & Navarra, 2004).

Subsidiárias que criam competências podem desempenhar um papel fundamental na promoção de um ambiente propício à inovação e à disseminação de conhecimento (Meyer & Sinani, 2009). Por exemplo, Cantwell e Mudambi (2005) enfatizam o papel das subsidiárias em redes globais de inovação, onde atuam como nós de criação e disseminação de conhecimento. Essas subsidiárias podem atuar em projetos colaborativos com universidades locais, instituições de pesquisa e outras empresas, promovendo um ecossistema de inovação aberta (Barcellos & Kruglianskas, 2016; Santangelo, 2009). Por meio dessas colaborações e "recombinação de ativos" (Lee et al., 2021), as subsidiárias que criam competências contribuem para o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos que beneficiam tanto a EMN quanto a economia local. Além disso, a produção empreendedora de subsidiárias que criam competências pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de talentos locais (Mudambi & Navarra, 2004), por exemplo, fornecendo treinamento avançado e oportunidades de desenvolvimento para aprimorar o conjunto de habilidades do mercado de trabalho local. Essa qualificação pode impulsionar a empregabilidade e as perspectivas de carreira dos trabalhadores locais, levando à criação de um conjunto de talentos locais que atrai outras empresas para a região, promovendo um ciclo de inovação e crescimento econômico. O desenvolvimento desses ecossistemas vibrantes pode aumentar as vantagens de localização para subsidiárias que criam competências inseridas nesse

 CC BY

ambiente, ao mesmo tempo em que torna o mercado mais atraente para outras EMNs entrarem (Marin & Bell, 2006).

Subsidiárias que criam competências em mercados em desenvolvimento podem ser particularmente transformadoras quando a inovação local e as atividades empreendedoras são promovidas para ajudar a preencher a lacuna entre áreas desenvolvidas e menos desenvolvidas – promovendo assim uma abordagem mais equilibrada para o desenvolvimento regional (Marin & Bell, 2006). Como um complemento às empresas domésticas, que também podem ser uma fonte importante de inovação em mercados emergentes (Lopez-Vega & Lakemond, 2022), destacamos o papel crítico das subsidiárias de EMNs que criam competências dentro dos ecossistemas locais e que podem impulsionar ainda mais a inovação e as vantagens de colocalização (Mudambi & Navarra, 2004; Narula & Santangelo, 2012). As contribuições das subsidiárias que criam competências podem se estender muito além dos limites da EMN, impactando significativamente os ambientes locais ao promover o crescimento econômico, aprimorando os ecossistemas de inovação e contribuindo para o bem-estar social e ambiental (Liou & Rao-Nicholson, 2021; Marchi et al., 2022). No presente ensaio, argumentamos que tais subsidiárias podem desempenhar um papel crítico na formação (ou remodelação) do desenvolvimento de mercados emergentes como o Brasil por meio do engajamento sustentado com os principais atores do ecossistema local. Na próxima seção, demonstramos os principais mecanismos subjacentes usados pelas subsidiárias para promover maior engajamento com os atores dentro do ecossistema, demonstrando como as subsidiárias que criam competências constroem a integração que serve como base para a colaboração subsequente e o compartilhamento de conhecimento.

CASOS ILUSTRATIVOS DE ATIVIDADES DE SUPORTE AO ECOSSISTEMA DE SUBSIDIÁRIAS SUECAS QUE CRIAM COMPETÊNCIAS NO BRASIL

Para o presente estudo, fomos beneficiados por nosso relacionamento de pesquisa com multinacionais suecas, desenvolvido ao longo de 12 anos de estudo e coleta de dados de treze subsidiárias que criam competências e que operam atualmente no Brasil (veja a Tabela 1 para as EMNs incluídas no estudo). Embora tenhamos observado variações em relação a quanto tempo cada uma dessas subsidiárias está no Brasil, todas elas exibem comportamentos e envolvimento que contribuem para o surgimento e a diversidade de ecossistemas no país. Destacamos isso recorrendo a exemplos ilustrativos de como elas vêm contribuindo para o desenvolvimento de ecossistemas no Brasil.

A subsidiária da Tetra Pak no Brasil assumiu a responsabilidade por P&D, fabricação, testes de produtos e reciclagem. Foi responsável por novas tecnologias de embalagem e modificações de produtos e tornou-se uma empresa âncora no ecossistema de tecnologias de processamento de embalagens e bebidas no país, continuamente contribuindo para a transformação sustentável da indústria. Especificamente, a Tetra Pak trabalha com instituições de ensino locais como a Universidade Estadual de Campinas e a Pontifícia Universidade Católica de Campinas na

 CC BY

área de Monte Mor ao desenvolver tecnologias de processamento de embalagens e bebidas que são mais recicláveis (componentes mais totalmente recicláveis) do que materiais usados anteriormente. Como a regulamentação governamental no Brasil dita a política em torno da reciclagem de produtos, a Tetra Pak colaborou estreitamente com o governo brasileiro para alinhar e aplicar as regulamentações locais onde pudessem compartilhar e implantar suas práticas em embalagens, gerenciamento de resíduos e reciclagem com outros atores e partes interessadas no Brasil.

Isso exigiu que a Tetra Pak colaborasse com organizações locais para desenvolver tecnologias de reciclagem. Eles trabalharam com as empresas brasileiras de laticínios e bebidas Itambé e Piracanjuba para desenvolver soluções para embalar seus produtos, o que tornou possível reciclar caixas em novos materiais, como produtos de papel, telhas e componentes plásticos. Além disso, a Tetra Pak trabalha com as empresas de reciclagem SIG Combibloc e Papirus, e várias cooperativas locais de reciclagem que lidam com a coleta, triagem e processamento de caixas Tetra Pak usadas. Para o diretor ambiental da Tetra Pak:

> Desenvolvemos nossas tecnologias e processos de reciclagem na Suécia durante muito tempo. Cada um dos nossos mercados tem diferentes sistemas para processos de reciclagem, instalações e coleta, então temos que nos adaptar ao processo de reciclagem no Brasil. Temos pessoas com uma sólida formação técnica em reciclagem e estamos felizes por podermos desempenhar um papel central com nossos parceiros no Brasil.

As estratégias tecnológicas das subsidiárias suecas que criam competências no Brasil normalmente envolviam o compartilhamento de conhecimento de novas tecnologias entre a subsidiária e seus parceiros locais. Essas empresas tinham competências de desenvolvimento de produtos baseadas em diretrizes de produção e P&D de longo prazo desenvolvidas na Suécia, que, semelhantes às vantagens específicas da EMN, poderiam ser recombinadas e adaptadas localmente (Lee et al., 2021). A alavancagem desse conhecimento histórico, dependente de trajetória (*path dependent*), e a integração com as atividades mais amplas de inovação por parte das EMNs garantiram que as subsidiárias que criam competências estivessem em uma posição de liderança para nutrir novas colaborações com atores locais. Essas subsidiárias que criam competências contam com esses vínculos com parceiros brasileiros (por exemplo, universidades, consultores de engenharia ou fornecedores) para impulsionar suas capacidades de inovação. No entanto, essas atividades colaborativas frequentemente levavam a transbordamentos intencionais e não intencionais para o ecossistema local (Mudambi & Navarra, 2004). Por exemplo, as subsidiárias que criam competências da Scania e da Ericsson construíram relacionamentos com atores de tecnologia locais para dar suporte aos seus projetos de inovação, conduzindo-os no local da subsidiária e colaborando com os atores oriundos do próprio território. Os incentivos oferecidos pelo governo brasileiro quando essas subsidiárias entraram originalmente no mercado não eram estáticos e tendiam a ser renegociados ao longo do tempo para atrair tecnologias novas e avançadas para certas regiões. Esperava-se que as subsidiárias se envolvessem com atores locais

de ciência e tecnologia, e também havia a expectativa de que a transferência de conhecimento ocorresse com atores locais do ecossistema.

As atividades locais dessas subsidiárias foram um estímulo importante para o surgimento da atividade empreendedora no âmbito doméstico, predominantemente focada nos níveis de fornecedores, subcontratados e empresas prestadoras de serviços brasileiras no ecossistema. Esses atores domésticos têm colaborado por muito tempo com a Scania e a Ericsson no país e acabaram obtendo exposição como atores globais com base no transbordamento de conhecimento e na aceleração de seus processos de controle de qualidade justamente em virtude dessas colaborações. Por exemplo, a Dataprom é uma empresa brasileira especializada em sistemas de transporte inteligentes e soluções de gerenciamento de tráfego. Ela tem colaborado estreitamente com a Ericsson em Projetos de Cidades Inteligentes, que são iniciativas colaborativas e de parceria estratégica onde a Dataprom trabalha por seu objetivo de expandir as operações para a Europa, à medida que continuam a expandir os serviços locais em soluções de gerenciamento de tráfego e transporte público.

Outro exemplo ilustrativo é a subsidiária da Scania no Brasil, que assumiu a responsabilidade global de fabricação para produzir caminhões padronizados e vários de seus componentes. Para a subsidiária da Scania no Brasil, o compartilhamento de conhecimento em seu ecossistema local foi firmemente planejado e baseado em projetos de tecnologia, o que aumentou a integração com os atores do ecossistema local, mantendo a integração nas operações e manufatura globais das EMNs para garantir uma produção global padronizada. Essa orientação permitiu que a Scania aproveitasse os parceiros do ecossistema local, ao mesmo tempo em que permitia que os parceiros locais "aproveitassem a rede global da Scania" e vendessem seus produtos e serviços na América Latina e em outros países, à medida que se tornavam mais reconhecidos internacionalmente. O gerente geral brasileiro da Scania explicou:

> Observamos que só é possível sobreviver se trabalharmos com um produto padronizado globalmente. Isso envolve começar localmente e fazer uso de terceirizados e fornecedores para manter essa excelência, contribuindo com o produto global. Trabalhamos com nossos parceiros locais há muito tempo, e eles também cresceram por meio da exposição aos nossos padrões e requisitos internacionais.

A subsidiária da Ericsson que cria competência no Brasil fabricou uma gama de produtos caracterizados pela necessidade de adaptação local (por exemplo, desenvolvimentos de software e hardware) relacionados a soluções de relé e carregamento. O diretor de P&D da Ericsson no Brasil nos expressou que:

> Ao aplicar nossas competências de pesquisa no desenvolvimento de redes fixas e software para redes móveis com parceiros locais, conseguimos perceber como essas parcerias com institutos e centros de pesquisa nacionais se desenvolveram a um ponto em que decidimos construir um sistema de base de rádio para oferecer suporte aos objetivos tecnológicos nacionais do governo brasileiro, com tecnologia brasileira.

A motivação inicial para a Ericsson investir em atividades de produção e P&D no Brasil foi aumentar as vendas, cumprir com as regulamentações nacionais e características locais únicas. Com o tempo, no entanto, o papel central da subsidiária dentro de seu ecossistema e seu engajamento com os atores do ecossistema serviram como um gatilho para adaptar produtos e processos de P&D ao mercado local. Por fim, as atividades de desenvolvimento de tecnologia levaram esses atores locais a atualizar suas capacidades tecnológicas com base em colaborações com a Ericsson, onde eles puderam manter seu papel no ecossistema enquanto comercializavam e ampliavam seus serviços para além do Brasil.

MECANISMOS QUE FACILITAM O PAPEL INTEGRATIVO DAS SUBSIDIÁRIAS QUE CRIAM COMPETÊNCIAS NA EVOLUÇÃO DE ECOSSISTEMAS

Muitas EMNs são atraídas pelas oportunidades e pelo potencial crescimento econômico em mercados emergentes como China, Índia, México e Brasil (Cavusgil, 2021; London & Hart, 2004). No entanto, são mercados com significativa diversidade cultural, geográfica, religiosa, étnica e linguística (Gaur & Lu, 2007), e o envolvimento com atores locais significa lidar com desafios fundamentalmente novos para as subsidiárias que criam competências. As redes externas de subsidiárias de EMNs abrangem relacionamentos com muitas contrapartes diferentes (Andersson & Forsgren, 2000; Andersson et al., 2002). Birkinshaw e Hood (1998) descobriram que as subsidiárias mais empreendedoras dentro dos mercados emergentes tendem a ser aquelas altamente inseridas localmente em clusters da indústria de mercado. Redes locais também podem dar suporte a novas formas de empreendedorismo criativo (Kurt et al., 2020; Nijkamp, 2003) ao promover atividades de crescimento com empresas locais no país anfitrião (Gaur & Lu, 2007; Gaur et al., 2007). A inserção externa em redes locais também permite que as subsidiárias acessem recursos valiosos disponíveis no ambiente local (Andersson et al., 2002), que de outra forma podem ser difíceis de adquirir. Além das redes de negócios, Andersson et al. (2001, 2002) argumentam que a inserção técnica externa aumenta a capacidade das subsidiárias de assimilar conhecimento de fornecedores e clientes, melhorando assim o desenvolvimento de produtos e processos de produção. Além disso, a integração das subsidiárias no ecossistema de tecnologia local, incluindo empreendimentos de tecnologia, universidades e institutos de pesquisa, promove a colaboração para gerar inovações locais (Ryan et al., 2021).

Doh e Lucea (2013) destacam que os ambientes de mercado e não mercado em evolução incentivam subsidiárias, governos e organizações da sociedade civil a fortalecer suas colaborações para abordar o crescimento do mercado e questões sociais (Mellahi et al., 2016). Pesquisas recentes (por exemplo, Lopez-Vega e Lakemond, 2022) indicam que subsidiárias que criam competências em mercados emergentes se envolvem com atores não mercadológicos para mitigar vazios institucionais e aprimorar o ambiente de negócios por meio de atividades relacionais. Entre essas atividades estão a prática de cultivar legitimidade junto as partes interessadas locais e o envolvimento em

esforços de construção de infraestrutura para dar suporte às operações comerciais. Subsidiárias em mercados emergentes também participam de atividades de ponte sociocultural para abordar diferenças culturais, desenvolver recursos e obter legitimidade e aprovação social (Doh et al., 2012; Marquis & Raynard, 2015). Essas atividades colaborativas não mercantis são essenciais para aumentar a capacidade das subsidiárias que criam competências para desenvolver e transformar recursos e processos em conjunto, além de atrair e reforçar tecnologias de outros participantes de mercados emergentes, incluindo concorrentes, universidades e fornecedores (Mellahi et al., 2016).

CASOS ILUSTRATIVOS DE ATIVIDADES DE REDE DE SUBSIDIÁRIAS QUE CRIAM COMPETÊNCIAS NO BRASIL

A configuração de rede das subsidiárias suecas que criam competências envolveu atores empresariais e sociopolíticos. Observar que as subsidiárias examinadas neste estudo normalmente atuavam como empresas líderes dentro de suas redes foi particularmente interessante, visto que essa posição influenciava como elas contribuíam e colaboravam para desenvolver tecnologias e criar valor dentro do ecossistema. No caso da subsidiária criadora de competências da ABB no Brasil, ela estava envolvida em projetos de cidades inteligentes com foco em iniciativas de redes inteligentes destinadas a modernizar a infraestrutura elétrica das cidades brasileiras, tornando-as mais resilientes e eficientes. Além disso, a ABB desenvolveu redes de carregamento de veículos elétricos (VE) e estações de carregamento de VE nas principais cidades brasileiras para dar suporte à adoção desses veículos no país. Para a ABB, a colaboração com empresas brasileiras e autoridades municipais era parte integrante desses projetos, que visavam desenvolver soluções personalizadas para cidades inteligentes, fortemente adaptadas ao mercado local.

As atividades de *networking* da subsidiária da ABB têm sido multifacetadas, com a criação de centros de inovação e laboratórios no Brasil, promovendo a colaboração regional com *startups*, universidades e especialistas do setor. Esses centros servem como pontos focais para o desenvolvimento de tecnologias e soluções de ponta junto com as partes interessadas locais, onde a ABB implementou programas para transferir tecnologia e conhecimento para parceiros locais, aprimorando as capacidades das empresas brasileiras e promovendo a inovação nos territórios. A ABB também usa oportunidades de *networking* indiretas para obter e dar suporte a parceiros do ecossistema. Por exemplo, a subsidiária é uma das principais organizadoras, patrocinadoras e participantes da Conferência Brasileira de Energia – um grande evento que reúne líderes (públicos e privados) do setor de energia para discutir tendências, tecnologias e políticas. Ela também administra programas educacionais exclusivos voltados para o desenvolvimento da próxima geração de engenheiros e técnicos no Brasil. Eles fazem parcerias com universidades brasileiras para oferecer cursos especializados, estágios e oportunidades de pesquisa com foco em automação, robótica e engenharia elétrica. O gerente de P&D da subsidiária brasileira da ABB enfatizou a importância de suas atividades de *networking* e engajamento contínuo com as partes interessadas no Brasil:

 CC BY

> Gostamos de reforçar a confiança que as empresas locais e o governo têm em nossas parcerias estratégicas e iniciativas políticas, promovendo colaboração contínua. Um exemplo disso são nossos *roadshows* da Indústria 4.0. Organizamos eventos em nossas instalações e *roadshows* em cidades brasileiras como Curitiba e São Paulo para demonstrar nossas competências em digitalização e automação em setores industriais. Esses *roadshows* são especialmente bons para lembrar os parceiros de nosso compromisso com essas tecnologias.

Outro exemplo ilustrativo de uma subsidiária sueca criadora de competências que emprega atividades de *networking* sustentadas e multifacetadas é a Atlas Copco. Ela colabora estreitamente com empresas como a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Petrobras, órgãos governamentais locais e universidades em São Paulo para desenvolver equipamentos e serviços, incluindo sondas de perfuração, ferramentas de escavação de rochas e compressores para os setores de mineração e construção do Brasil. Os gerentes da subsidiária discutiram como isso requer uma gama de habilidades relacionais, que abrangem liderança, fomento do fluxo aberto de informações dentro da rede e o papel crítico do *lobby* para superar o ceticismo sobre ideias de projetos. Além disso, o envolvimento da Atlas Copco com o governo local e universidades é essencial para sua estratégia, como evidenciado em sua abordagem para *networking* no Brasil, ilustrado pelo gerente de inovação da subsidiária brasileira:

> Trabalhamos em estreita colaboração com partes interessadas públicas e privadas para garantir o alinhamento dos objetivos e as permissões e o suporte necessários. Gostamos de estar abertos para nos envolver com essas partes interessadas e abraçar as oportunidades de explicar os detalhes do projeto em andamento, informá-los sobre planos futuros e abordar preocupações para construir confiança e cooperação.

Essa abordagem ajuda a integrar *insights* técnicos e experiência governamental em seus processos de desenvolvimento, garantindo a relevância do projeto e a execução bem-sucedida no contexto local. Ao longo desse processo, o envolvimento com parceiros e atores não mercantis foi visto como crítico para mitigar o ceticismo, encorajar a participação e validar os benefícios dos projetos propostos.

SUBSIDIÁRIAS QUE CRIAM COMPETÊNCIAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE ECOSSISTEMAS EM MERCADOS EMERGENTES

O relatório da ONU sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2023a) enfatiza que as empresas com origem em mercados desenvolvidos desempenham um papel complementar crucial no desenvolvimento de mercados emergentes, estendendo-se além do que as políticas

locais sozinhas podem alcançar. Subsidiárias de mercados desenvolvidos podem trazer tecnologias avançadas, expertise gerencial e acesso a mercados internacionais, essenciais para o crescimento sustentável e para a integração de economias emergentes na economia global (Dimitratos et al., 2009). Subsidiárias que criam competências também podem contribuir significativamente para a capacitação local por meio da transferência de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e estabelecendo padrões mais elevados em práticas comerciais e sustentabilidade ambiental (Zhou & Wang, 2020). Por exemplo, o World Investment Report (Relatório de Investimento Mundial) de 2023 destaca a lacuna substancial de investimento em energia renovável em mercados emergentes como o Brasil, enfatizando a necessidade de USD 1,7 trilhão anualmente para atingir as metas de desenvolvimento sustentável, mas apenas USD 544 bilhões foram atraídos em 2022. Esse déficit ilustra lacunas nas políticas locais em mercados emergentes e a importância do investimento estrangeiro direto (IED) proveniente de economias desenvolvidas, o que pode preencher essas lacunas de investimento e facilitar a adoção de tecnologias e práticas sustentáveis que as empresas locais podem não ser capazes de implementar por conta própria (UNCTAD, 2023b).

Alguns estudos têm argumentado que os mercados emergentes devem se concentrar na criação de ambientes atrativos para subsidiárias que criam competências que possam preencher lacunas nas políticas locais atraindo IED e estimulando o crescimento econômico (Mudambi & Santangelo, 2016). Ao criar um ambiente propício no contexto tanto do mercado quanto do não mercado, países emergentes como o Brasil podem estar melhor posicionados para alavancar tecnologias avançadas, expertise gerencial e o acesso ao mercado global que as subsidiárias que criam competências trazem para complementar as políticas formais de IED (Cantwell & Mudambi, 2005; Mudambi & Navarra, 2004). Esse influxo de recursos e conhecimento externos promove a inovação local, aumenta a produtividade e impulsiona a competitividade – tudo considerado essencial para o desenvolvimento sustentável (Dimitratos et al., 2009). Além disso, as subsidiárias que criam competências podem ajudar a resolver deficiências de infraestrutura, melhorar os padrões regulatórios e contribuir para o desenvolvimento do capital humano por meio da colaboração entre setores de mercado e não mercado e por meio de treinamento e transferência de habilidades. Essa abordagem complementa as políticas locais e pode impulsionar os mercados emergentes em direção à estabilidade econômica e ao crescimento de longo prazo (Dunning & Lundan, 2008).

O governo, tanto em nível nacional quanto subnacional, desempenha um papel fundamental não apenas na atração de IED, mas, mais criticamente, na manutenção de um ambiente propício às vantagens de colocalização (Monaghan et al., 2018). Para se beneficiar dessas vantagens, é imperativo que os atores não mercantis, incluindo o governo, sejam receptivos às necessidades das EMNs na navegação de barreiras institucionais e na garantia de que os ambientes locais permaneçam atraentes para trazer novos investimentos dentro dos ecossistemas locais. As subsidiárias que criam competências se envolvem na criação de redes e ecossistemas locais robustos por meio de parcerias com empresas, universidades e instituições de pesquisa do território (Andersson et al., 2002; Ryan et al., 2018). Essas colaborações podem promover a inovação

e aprimorar o cenário tecnológico local, permitindo que empresas de mercados emergentes subam na cadeia de valor (Kummritz et al., 2017). Portanto, embora reconheçamos que as políticas locais são essenciais para criar um ambiente de investimento propício, também enfatizamos a importância das contribuições de subsidiárias que criam competências para o desenvolvimento e evolução sustentada de ecossistemas em mercados emergentes (Cho et al., 2022).

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS E FUTURAS PESQUISAS

Observando como os mercados emergentes se tornaram centros críticos para o investimento estrangeiro direto (IED) (Contractor et al., 2020; Dimitratos et al., 2009; Dunning & Lundan, 2008; Filatotchev et al., 2007; Meyer, 2003), este ensaio sugere vários caminhos interessantes a serem considerados em pesquisas futuras, explorando o papel evolutivo das empresas multinacionais (EMNs) em mercados emergentes. Dado o papel substancial das subsidiárias de EMNs nesses mercados na transferência de capital, conhecimento e valores (Barcellos & Kruglianskas, 2016; Meyer & Nguyen, 2020), explorar como as subsidiárias que criam competências interagem e dão suporte aos ecossistemas locais apresenta uma área promissora para investigações.

Novos estudos podem se dedicar ainda mais a explorar como essas subsidiárias, por meio de práticas empreendedoras e relacionais, atuam como condutores para transferência de melhores práticas, aprendizado e atração de IED em contextos locais. Poderiam pesquisar até que ponto existe inserção local ou como o comportamento de "arriscar a pele" por meio do alto envolvimento técnico no ambiente externo a companhia impacta o papel integrador que as subsidiárias que criam competências adotam no desenvolvimento de ecossistemas locais. Essa pesquisa também poderia ajudar a entender melhor como elas compartilham recursos e conhecimento locais para criar valor mutuamente benéfico que sustente o crescimento econômico e promova ciclos de IED (Barcellos & Kruglianskas, 2016; Mudambi & Navarra, 2004). Além disso, este ensaio estende a teoria da iniciativa subsidiária de Birkinshaw (1997, 2000) ao propor que as subsidiárias que criam competências desempenham papéis de desenvolvimento essenciais em ambientes regulatórios complexos (Hansen et al., 2011). Pesquisas futuras podem esclarecer como essas subsidiárias se inserem em redes de partes interessadas locais do mercado e não-mercado, contribuindo assim para nossa compreensão do desenvolvimento tecnológico, econômico e social por meio de transbordamentos e colaborações estratégicas (Meyer & Nguyen, 2020; Mudambi & Navarra, 2004).

Considerações gerenciais

Neste ensaio, destacamos uma série de áreas que devem ser de interesse dos gestores no mercado brasileiro. A ênfase na inovação dentro das subsidiárias suecas e os esforços para desenvolver a criação de valor compartilhado dentro dos ecossistemas locais podem oferecer oportunidades para empresas locais colaborarem com organizações estrangeiras para preencher lacunas de

 CC BY

recursos e conhecimento e promover um ambiente de negócios robusto. Os exemplos que apresentamos no presente ensaio destacam que as EMNs suecas priorizam plataformas abertas de compartilhamento de conhecimento, permitindo a cocriação e inovação conjunta com atores locais. Essa abordagem incentiva ideias diversas, acelerando o desenvolvimento de soluções e a adaptação às necessidades locais – um modelo que os gestores brasileiros podem escolher para promover, alavancar e reproduzir. Ao aprender com as melhores práticas dentro das subsidiárias em desenvolvimento de tecnologia e responsabilidade ambiental, os gestores brasileiros podem desempenhar papéis maiores na construção de resiliência dentro de seus ecossistemas domésticos. Além disso, observamos como as subsidiárias suecas no Brasil se envolvem ativamente com as cadeias de suprimentos locais, promovendo práticas sustentáveis e compartilhamento de conhecimento, uma colaboração que fortalece as economias regionais, incentiva práticas comerciais éticas e apoia o crescimento de ecossistemas locais resilientes. Criticamente, foi possível observar como as conexões e relacionamentos com EMNs estabelecidas no nível local (como a Scania) poderiam ser alavancados e podem fornecer a plataforma e a legitimidade necessárias para empresas brasileiras menores, incluindo fornecedores, para explorar redes globais – fornecendo, em última análise, a oportunidade de expandir as operações para novos países à medida que se tornavam mais reconhecidas no cenário global.

Por fim, demonstramos como as subsidiárias suecas que criam competências trabalham em meio a vários setores da indústria no Brasil, combinando tecnologia, manufatura e educação para enfrentar desafios complexos. De forma mais ampla, os gestores brasileiros podem alavancar relações com EMNs e replicar essa abordagem criando redes intersetoriais que alavancam expertise complementar para o crescimento do ecossistema.

REFERÊNCIAS

Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *Management International Review*, *40*(4), 329-350. https://www.jstor.org/stable/40836151

Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2001). Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs a multi-level analysis. *Organization Studies*, *22*(6), 1013-1034. https://doi.org/10.1177/0170840601226005

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. https://doi.org/10.1002/smj.267

Athreye, S., & Cantwell, J. (2007). Creating competition? Globalisation and the emergence of new technology producers. *Research Policy*, *36*(2), 209-226. https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.11.002

Awate, S., Larsen, M. M., & Mudambi, R. (2015). Accessing vs sourcing knowledge: A comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms. *Journal of International Business Studies*, *46*, 63-86. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.46

 CC BY

Barcellos, E. P., & Kruglianskas, I. (2016). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The case of multinational subsidiaries in Brazil. *Journal of Business Ethics*, *134*(3), 595-607. https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2144

Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, *18*(3), 207-229. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3<207::AID-SMJ864>3.0.CO;2-Q

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. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255638

Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, *26*(12), 1109-1128. https://doi.org/10.1002/smj.497

Cantwell, J. A., & Mudambi, R. (2011). Physical attraction and the geography of knowledge sourcing in multinational enterprises. *Global Strategy Journal*, *1*(3/4), 206-232. https://doi.org/10.1002/gsj.24

Cavusgil, S. T. (2021). Advancing knowledge on emerging markets: Past and future research in perspective. *International Business Review*, *30*(2), 101796. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101796

Cho, D. S., Ryan, P., & Buciuni, G. (2022). Evolutionary entrepreneurial ecosystems: A research pathway. *Small Business Economics*, *58*(4), 1865-1883. https://doi.org/10.1007/s11187-021-00487-4

Contractor, F. J., Dangol, R., Nuruzzaman, N., & Raghunath, S. (2020). How do country regulations and business environment impact foreign direct investment (FDI) inflows? *International Business Review*, *29*(2), 101640. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101640

Dimitratos, P., Liouka, I., & Young, S. (2009). Regional location of multinational corporation subsidiaries and economic development contribution: Evidence from the UK. *Journal of World Business*, *44*(2), 180-191. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.05.007

Doh, J. P., Lawton, T. C., & Rajwani, T. (2012). Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world. *Academy of Management Perspectives*, *26*(3), 22-39. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0041

Doh, J. P., & Lucea, R. (2013). So close yet so far: Integrating global strategy and nonmarket research. *Global Strategy Journal*, *3*(2), 171-194. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2013.01053.x

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.

Ferraris, A., Bogers, M. L., & Bresciani, S. (2020). Subsidiary innovation performance: Balancing external knowledge sources and internal embeddedness. *Journal of International Management*, *26*(4), 100794. https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100794

Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J., & Lien, Y. C. (2007). FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location. *Journal of International Business Studies*, *38*, 556-572. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400279

Gaur, A. S., Delios, A., & Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, *33*(4), 611-636. https://doi.org/10.1177/0149206307302551

Gaur, A. S., & Lu, J. W. (2007). Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience. *Journal of Management*, *33*(1), 84-110. https://doi.org/10.1177/0149206306295203

Gilmore, E., Andersson, U., & Memar, N. (2018). How subsidiaries influence innovation in the MNE value chain. *Transnational Corporations Journal*, *25*(1), 73-100.

Grosse, R. (2019). Innovation by MNEs in emerging markets. *Transnational Corporations Journal*, *26*(3), 1-31.

Ha, Y. J., & Giroud, A. (2015). Competence-creating subsidiaries and FDI technology spillovers. *International Business Review*, *24*(4), 605-614. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.001

Hansen, M. W., Petersen, B., & Wad, P. (2011). Change of subsidiary mandates in emerging markets: The case of Danish MNCs in India. *Transnational Corporations Review*, *3*(2), 104-116. https://doi.org/10.1080/19186444.2011.11658287

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. https://doi.org/10.1093/jeg/lbg014

Ivarsson, I., & Alvstam, C. G. (2017). New technology development by Swedish MNEs in emerging markets: The role of co-location of R&D and production. *Asian Business & Management*, *16*, 92-116. https://doi.org/10.1057/s41291-016-0013-z

Kummritz, V., Taglioni, D., & Winkler, D. E. (2017). Economic upgrading through global value chain participation: Which policies increase the value added gains? *World Bank Policy Research Working Paper* No. 8007. https://ssrn.com/abstract=3170147

Kurt, Y., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2020). The role of spirituality in Islamic business networks: The case of internationalizing Turkish SMEs. *Journal of World Business*, *55*(1), 101034. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101034

Lee, J. M., Narula, R., & Hillemann, J. (2021). Unraveling asset recombination through the lens of firm-specific advantages: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, *56*(2), 101193. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101193

Liou, R. S., & Rao-Nicholson, R. (2021). Multinational enterprises and Sustainable Development Goals: A foreign subsidiary perspective on tackling wicked problems. *Journal of International Business Policy*, *4*(1), 136-151. https://doi.org/10.1057/s42214-020-00080-8

London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, *35*, 350-370. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099

Lopez-Vega, H., & Lakemond, N. (2022). Tapping into emerging markets: EMNEs' strategies for innovation capability building. *Global Strategy Journal*, *12*(2), 394-417. https://doi.org/10.1002/gsj.1429

Lopez-Vega, H., & Tell, F. (2021). Technology strategy and MNE subsidiary upgrading in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, *167*, 120709. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120709

Marchi, V. De, Cainelli, G., & Grandinetti, R. (2022). Multinational subsidiaries and green innovation. *International Business Review*, *31*(6), 102027. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102027

Marin, A., & Bell, M. (2006). Technology spillovers from foreign direct investment (FDI): The active role of MNC subsidiaries in Argentina in the 1990s. *The Journal of Development Studies*, *42*(4), 678-697. https://doi.org/10.1080/00220380600682298

 CC BY

Marquis, C., & Raynard, M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335. https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1014661

Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*, 42(1), 143-173. https://doi.org/10.1177/0149206315617241

Meyer, K. E. (2003). *FDI spillovers in emerging markets: A literature review and new perspectives*. Copenhagen Business School. (Mimeographed)

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. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x

Meyer, K. E., & Nguyen, H. V. (2020). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam. In *Multinational enterprises and emerging economies* (pp. 67-97). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788978927.00011

Meyer, K. E., & Sinani, E. (2009). When and where does foreign direct investment generate positive spillovers? A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1075-1094. https://doi.org/10.1057/jibs.2008.111

Monaghan, S., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2018). Firm-location dynamics and subnational institutions: Creating a framework for collocation advantages. *Industry and Innovation*, 25(3), 242-263. https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1315562

Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400093

Mudambi, R., & Santangelo, G. D. (2016). From shallow resource pools to emerging clusters: The role of multinational enterprise subsidiaries in peripheral areas. *Regional Studies*, 50(12), 1965-1979. https://doi.org/10.1080/00343404.2014.985199

Narula, R., & Santangelo, G. D. (2012). Location and collocation advantages in international innovation. *Multinational Business Review*, 20(1), 6-25. https://doi.org/10.1080/713688313

Nijkamp, P. (2003). Entrepreneurship in a modern network economy. *Regional Studies*, 37(4), 395-405. https://doi.org/10.1080/0034340032000074424

O'Donnell, S., & Blumentritt, T. (1999). The contribution of foreign subsidiaries to host country national competitiveness. *Journal of International Management*, 5(3), 187-206. https://doi.org/10.1016/S1075-4253(99)00012-5

Reilly, M., & Scott, P. S. (2014). Subsidiary driven innovation within shifting MNC structures: Identifying new challenges and research directions. *Technovation*, 34(3), 190-202. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.11.004

Reilly, M., Scott, P. S., Tippmann, E., & Mangematin, V. (2023). Sustaining competence creation in the multinational enterprise: The role of piloting in subsidiaries. *Journal of International Management*, 29(3), 101034. https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101034

Reilly, M., Tippmann, E., & Scott, P. S. (2023). Subsidiary closures and relocations in the multinational enterprise: Reinstating cooperation in subsidiaries to enable knowledge transfer. *Journal of International Business Studies*, 54(6), 997-1026. https://doi.org/10.1057/s41267-022-00592-w

Röell, C., Arndt, F., & Kumar, V. (2024). A blessing and a curse: Institutional embeddedness of longstanding MNE subsidiaries in emerging markets. *Journal of Management Studies*, *61*(2), 561-594. https://doi.org/10.1111/joms.12817

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. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00969.x

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, *22*, 237-250. https://doi.org/10.1002/smj.153

Ryan, P., Buciuni, G., Giblin, M., & Andersson, U. (2020). Subsidiary upgrading and global value chain governance in the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, *10*(3), 496-519. https://doi.org/10.1002/gsj.1387

Ryan, P., Giblin, M., Andersson, U., & Clancy, J. (2018). Subsidiary knowledge creation in co-evolving contexts. *International Business Review*, *27*(5), 915-932. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.02.003

Ryan, P., Giblin, M., Buciuni, G., & Kogler, D. F. (2021). The role of MNEs in the genesis and growth of a resilient entrepreneurial ecosystem. In *The dynamics of entrepreneurial ecosystems* (pp. 36-53). Routledge.

Santangelo, G. D. (2009). MNCs and linkages creation: Evidence from a peripheral area. *Journal of World Business*, *44*(2), 192-205. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.05.009

Swedish-Brazilian Chamber of Commerce. (2020). *Business Climate Survey – Brazil 2020*. Business-Sweden, Brazil. https://www.swedcham.com.br/publico/pesquisa-opiniao/Swedish-Business-Climate-Survey-2020.pdf

UN Trade and Development. (2023a). *World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all*. United Nations.

UN Trade and Development. (2023b, September). *SDG Investment Trends Monitor* (Issue 4). United Nations.

Zhou, N., & Wang, H. (2020). Foreign subsidiary CSR as a buffer against parent firm reputation risk. *Journal of International Business Studies*, *51*(8), 1256-1282. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00345-7

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Ulf Andersson: Conceitualização, análise formal, Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Edward Gillmore: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Marty Reilly: Conceitualização, análise formal, Metodologia; Administração de projetos; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.