

## AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS EM MULTINACIONAIS: SOB UM CAMPO DE FORÇAS

Américo da Costa Ramos Filho<sup>i</sup>

### RESUMO

O objetivo deste ensaio é o de debater a ação das multinacionais em relação às alternativas de gestão de suas unidades no exterior, em especial acerca de suas aquisições, com repercussões tanto na interação entre matriz e subsidiárias/coligadas quanto sobre a aprendizagem e o conhecimento gerencial a ela associados. Inicialmente, é debatido o problema da internacionalização de empresas por meio de investimentos diretos no exterior (IDEs) — marcadamente as aquisições e associações estratégicas. Destaca-se, no texto, o grau de assimilação e intercâmbio de práticas e valores dentro das organizações em interação, incluindo um conjunto de tipologias derivadas da literatura existente. Em seguida, é feita uma abordagem mais específica sobre os aspectos intra e interorganizacionais das multinacionais, ligados às estratégias, às competências e aos papéis de matrizes e subsidiárias, suas consequentes formas de relacionamento ao fluxo de conhecimento existente e as formas de aprendizagem dele derivadas — análise que envolve, também, um conjunto de tipologias já estabelecidas. Debatem-se, em seguida, duas visões acerca da oposição entre o *universal* e o *particular* na gestão internacional, com aspectos globais e contextuais: a oposição convergência-divergência como um campo de forças, com impactos na transferência de conhecimento. Por fim, são feitas algumas considerações conclusivas, enfatizando, à guisa de contribuição, outra tipologia de multinacionais a qual relaciona a dualidade convergência-divergência aos níveis organizacional e nacional bem como ao posicionamento das companhias à matriz resultante.

**Palavras-chave:** Aprendizagem. Aquisições. Conhecimento. Gestão. Multinacionais.

---

<sup>i</sup> Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE); Doutor pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas ; americodacostamos@gmail.com; Praia de Botafogo, 190, Botafogo, Rio de Janeiro/RJ.

## 1 INTRODUÇÃO

Um tema da Administração que tem experimentado significativo crescimento nos últimos anos, no Brasil, é o da gestão internacional, cujos debates são, principalmente, motivados pela expansão das empresas brasileiras no mercado internacional, especialmente por intermédio dos investimentos diretos no exterior, os IDEs. A ação das multinacionais mundo afora, por *start-ups* (criações de empresas) ou por aquisições, é notícia constante dos noticiários de Economia — que dedicam grante interesse a elas e às megafusões, frequentemente anunciadas com grande estardalhaço, como espetáculos de mídia.

Esse quadro mantém, contudo, as antigas polarizações entre *universalização* e *particularização* de práticas, ou entre *globalização* e *localização*, continuam a existir. Ainda que se possa argumentar que a globalização tenha aproximado comportamentos e hábitos, não há como ignorar as inevitáveis diferenças inerentes a cada país, a começar pela linguagem e pelos significados que esta encerra. Nesse cenário, inserem-se as práticas de gestão que vão orientar as decisões, as rotinas e os projetos das unidades organizacionais, tanto as adquiridas quanto as adquirentes. Essas práticas carregam um conjunto de tecnologias gerenciais — algumas adaptadas e desenvolvidas pelas empresas, outras adquiridas diretamente. Os movimentos dessas práticas e tecnologias podem ser feitos de diversas maneiras: a partir de subsidiárias ou coligadas para a matriz; entre subsidiárias; ou da própria matriz, com papéis complementares ou interdependentes.

Assim, a gestão de aquisições internacionais por parte de multinacionais, bem como o fluxo de conhecimento relacionado, pode portar significativa complexidade, de ordem cultural, política, institucional ou interorganizacional, em que movimentos padronizadores se refletem em interesses de contextos diversos. As empresas se deparam com esse fluxo de maneira totalmente diversa, recorrendo a variadas soluções, como a implantação de sistemas integrados, as transferências lineares e os programas pasteurizados de gestão da mudança intercultural. Tudo isso, contudo, sem ter a dimensão e a consciência de todas as consequências.

A partir dessa contextualização, chega-se ao objetivo deste ensaio, qual seja, o de debater a ação das multinacionais em relação às alternativas de gestão de suas unidades exteriores, em especial suas aquisições, com repercussões tanto na interação entre matriz e subsidiárias/coligadas, quanto em relação à aprendizagem e ao conhecimento gerencial a ela associados. O ensaio é estruturado da seguinte forma:

– A primeira parte debate a problemática da internacionalização de empresas via investimentos diretos no exterior (IDE) — marcadamente as aquisições e associações estratégicas—, discorrendo sobre alguns fatores críticos, em especial o relativo ao grau de assimilação e intercâmbio de práticas e valores dentro das organizações em interação, incluindo um conjunto de tipologias estudadas dentro da literatura existente.

– Em seguida, parte-se mais especificamente à questão das multinacionais e suas formas organizacionais, o que implica a resposta destas às exigências estratégicas, às formas de relacionamento matriz-subsidiárias, ao fluxo de conhecimento interagente, entre outros, discussão que envolve, também, um conjunto de tipologias já estabelecidas.

– O passo seguinte é tecer considerações acerca da relação entre o universal e o específico na gestão de unidades internacionais. Para isso, a análise envolve aspectos globais e contextuais: a oposição convergência-divergência. São discutidas as origens dessa dualidade e sua repercussão na gestão de multinacionais e seu conhecimento obtido.

– Por fim, são feitas algumas considerações com ênfase à proposição, como contribuição a este debate, de uma tipologia de multinacionais relacionando aspectos ligados à gestão das unidades, à dualidade convergência-divergência, aos níveis organizacionais e nacionais e ao posicionamento das empresas quanto à interação e à aprendizagem.

O ensaio enfatiza, pois, a ligação, cada vez mais freqüente, no fenômeno administrativo contemporâneo, entre as dimensões globais, universalistas e singulares, e interacionistas – questão especialmente sensível no tocante à aprendizagem em organizações.

## 2 AS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS E SUA GESTÃO

A internacionalização pode ser entendida, mais objetivamente, como “movimentos das empresas além das fronteiras de seu país de origem” (CYRINO; BARCELOS, 2006, p. 224). As formas de internacionalização podem ser feitas *para dentro* (importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras) ou *para fora*, por exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior – IDE (ROCHA, 2003). Dentro dessa última modalidade, encontram-se, os *start-ups* (criação de empresas) e as associações, tais como aquisições,

fusões, reestruturações e internacionalizações (BARKEMA; VERMEULEN, 1998; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Dada a sua importância no contexto deste estudo, as aquisições internacionais (tratadas geralmente em conjunto com as fusões) serão desdobradas a seguir no que diz respeito à gestão resultante de tal tipo de associação, enfatizando-se também a dimensão cultural.

Para Birkinshaw e Bresman (2000), o sucesso da aquisição depende da identificação e da concretização de sinergias operacionais (*integração de tarefa*) e da criação de atitudes positivas para a integração entre empregados da adquirente e da adquirida (*integração humana*). Parker (1998) acrescenta que o inter-relacionamento empresarial pode influenciar nos aspectos culturais das empresas adquirente e adquirida. As práticas, a distância cultural e o relacionamento impelem a *performance* de uma pós-aquisição (CHILD; FAULKNER; PITKETHLY, 2001), tornando, assim, o efeito da diversidade cultural um fator de análise.

Berry (2006), com base em duas dimensões, a de *manutenção da identidade* e a de *interação com outras culturas*, foi um dos estudiosos sobre as questões de aculturação nas esferas das Ciências Sociais. Segundo o autor, a assimilação se dá quando o grupo não quer manter sua identidade e procura a interação com as outras culturas; a separação ocorre quando o grupo quer manter sua identidade e evita a interação com as outras culturas; já a integração ocorre quando se busca a interação com manutenção da identidade própria. Por último, a marginalização ocorre quando ambas as dimensões estão ausentes ou com baixa intensidade.

Nahavandi e Malekzadeh (1988), usando o modelo geral de Berry, propõem um modelo de aculturação em fusões e aquisições:

- integração: a adquirida integra-se estruturalmente, mantendo sua identidade e cultura;
- assimilação: a adquirida cessa sua singularidade, incorporando práticas da adquirente;
- separação: a adquirida mantém práticas, cultura e estrutura independentes;
- desculturação (ou marginalização): a adquirida não adota a cultura da adquirente, nem a sua própria, assim deixa de existir como entidade.

Haspelagh e Jemison (1991) fizeram seu modelo a partir de duas dimensões, vinculadas às necessidades de interdependência estratégica e de autonomia organizacional. Quando as duas necessidades são elevadas, tem-se uma integração simbiótica; quando apenas a necessidade de autonomia organizacional é mais elevada, tem-se a preservação; quando se

tem uma necessidade de interdependência estratégica maior, há a absorção. Em suas pesquisas, não houve casos em que ambas as necessidades fossem baixas. Os autores deram a este caso o nome de *holding* (guardar), pois não seria uma aquisição com fins estratégicos.

Outros modelos foram elaborados exaustivamente, com muitas semelhanças entre si e com os descritos anteriormente. Senn (1992), *v.g.*, definiu três tipos de aculturação: autonomia ou semi-autonomia; absorção ou assimilação; criação de uma nova família, com a junção das culturas. Sales e Mirvis (1984) e Barros (2003), por seu lado, propõem um conjunto de níveis de aculturação, assim discriminado: assimilação, mescla-integrada e pluralismo. Ghoshal e Barros (2004) e Edwards *et al.* (2005) destacaram, além desses aspectos, também o movimento reverso, quando a empresa adquirida influencia a compradora.

Marks e Mirvis (1998) relacionam o grau de mudança na companhia adquirente com o da adquirida com base no modelo ilustrado na Figura 1.

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Alta                                   | Absorção: adquirida assimila culturalmente a adquirente               |   | Transformação: novas maneiras de operar para as duas companhias   |
| Grau de mudança na companhia adquirida |   | Melhor de ambas: integração cultural    |   |
| Baixa                                  | Preservação: a adquirida retém sua independência e autonomia cultural |   | Assimilação reversa: a adquirida dita os termos para a adquirente |
|  | Baixa   | Grau de mudança na companhia adquirente | Alta  |

**Figura 01** - Grau de Mudança pós-combinação visualizada na fase de pré-combinação

**Fonte:** Adaptado de Marks e Mirvis (1998, p. 72).

Portanto, o trabalho pós-aquisição deve considerar soluções estratégicas e gerenciais. Não há uma “receita de bolo”, embora o fortalecimento da comunicação e do relacionamento mais participativo entre matriz e subsidiárias venha a ser uma boa prática. A herança administrativa, mais uma vez, tem sido vista como uma potencial barreira, em especial quando do risco de uma visão auto-suficiente da matriz: incentivar a reidentificação deve ser algo almejado. É um trabalho complexo, para o qual as empresas procuram a diferenciação e interdependência para lidar com tal situação, orientando, assim, sua gestão.

Torna-se, pois, importante discutir o papel das multinacionais e da sua inter-relação com suas subsidiárias, sejam elas criadas ou adquiridas — tema que é objeto da próxima seção.

### 3 AS MULTINACIONAIS

Chandler Jr. e Mazlish (2005) reforçam a importância da complexidade e da interdisciplinaridade das multinacionais, concentradas crescentemente em fusões e aquisições, fato que as situando numa perspectiva histórica e social. Consideram-nas como “leviatãs”, para ilustrar o seu impacto no mundo contemporâneo, em seus múltiplos aspectos: política, meio ambiente, futuro do trabalho, segurança internacional e identidade pessoal.

Uma das primeiras tipologias a serem desenvolvidas com respeito às multinacionais é a de Perlmutter (1969), que apresentou o conceito de empresas etnocêntricas, policêntricas e geocêntricas. Outro modelo muito conhecido na literatura é o de Bartlett e Ghoshal (1992), que propõem, no estudo de internacionalização de empresas, os seguintes modelos organizacionais: multinacional, internacional, global e transnacional.

A eficiência de uma multinacional como instituição integradora de conhecimento é direcionada por mudanças no contexto da subsidiária e por suas capacidades de conhecimento do processo (CHANDLER JR; MAZLISH, 2005; BARLETT; GHOSHAL, 2002; SCHLEGELMILCH, 2006). Algumas tipologias foram, então, formuladas para dimensionar melhor o papel da relação entre matriz e subsidiárias.

A tipologia de Prahalad e Doz (1987), por exemplo, relaciona as pressões pela integração global e as pressões pela responsabilidade local. Multinacionais que otimizam ações que atendam a essas pressões têm natureza multifocal. Com base nesse modelo, Nohria e Ghoshal (1997) propõem outra tipologia, que relaciona as forças para integração global e as forças para prontidão (*responsiveness*) local com quatro tipos de ambiente: internacional (com ambas as dimensões fracas); global (quando as forças globais são fortes); multinacional, (quando as forças locais são fortes); transnacional (quando ambas as dimensões são fortes).

Numa visão contingencial, Nohria e Ghoshal, por seu lado, descrevem a multinacional como uma rede diferenciada, com fortes níveis de integração e diferenciação entre subsidiárias, que podem ser classificadas como hierárquicas, federativas, clãs ou integradas, a partir da relação destas com a matriz e segundo critérios, como a centralização de autoridade, a formalização de regras e sistemas e formas de integração normativa de membros organizacionais. A centralização predomina nas companhias hierárquicas; a formalização, nas federativas; a socialização, nas companhias clãs e integradas.

No modelo de Bartlett e Ghoshal (1992), o papel das subsidiárias é enquadrado em duas dimensões: a importância estratégica do ambiente local e o nível de recursos e aptidões locais. Uma subsidiária *líder estratégica* apresenta alto nível de recursos e aptidões locais em um contexto local estrategicamente importante, sendo parceiras estratégicas da matriz. Já uma *contribuidora* apresenta alto nível de recursos e aptidões locais, porém o ambiente local não é estrategicamente importante. Uma subsidiária *implementadora* diferencia-se da contribuidora pelo baixo nível de recursos e aptidões locais, concentrando-se em operações em sua área geográfica, com pouca contribuição estratégica à empresa como um todo. Já a subsidiária *Buraco Negro*, embora atuando em uma área estratégica, não possui um bom nível de recursos e aptidões locais, faltando-lhe competência para assumir uma liderança estratégica.

Birkinshaw e Morrison (1995), ao discutirem sobre as subsidiárias, definem três tipos de papéis :

- a) Implementador local: adapta produtos globais às necessidades do mercado local;
- b) Contribuidor especializado: ligado a uma cadeia de valor, apresenta *expertise* em algumas competências e desempenha atividades coordenadas com as demais subsidiárias;
- c) Mandato mundial: lidera estrategicamente uma área de atividade, integrada dentro da corporação, mas sua iniciativa vem da subsidiária, com maior autonomia estratégica.

Holm e Pedersen (2000) relacionaram os diferentes papéis das atividades ou áreas das subsidiárias em função de suas competências e do grau de sua utilização pela multinacional. Uma *unidade de competência de alcance local* é aquela com competências de pouco uso pela companhia e cujo nível não é distintivo — apresentando esses atributos apenas em grau suficiente para as suas necessidades de mercado locais. Uma *unidade de excelência*, por seu turno, é aquela em que a competência é distintiva, mas com uso pouco amplo, ou seja, tem sua finalidade reconhecida, mas específica, sem transferência. Já o *centro de excelência* é a unidade organizacional com competências distintivas, reconhecidas pela corporação como um todo e aproveitada em toda a organização e suas unidades. O centro é *não excelente* quando, apesar das ligações e dos papéis mantidos com a matriz em certas atividades ou competências, não alcança a excelência neles. Pode ainda ser um centro de excelência que perdeu sua capacidade com o tempo.

Gupta e Govindarajan (1991) estudaram as variações dos contextos estratégicos da subsidiária a partir de uma matriz de duas dimensões, a saber: fluxo interno de conhecimento do resto da corporação para a subsidiária e o fluxo externo de conhecimento da subsidiária para o resto da corporação. Em uma companhia integrada, os dois fluxos são intensos. Quando só o fluxo externo é alto, a firma é inovadora, global; do contrário, é implementadora. Em estudo posterior, ambos (GUPTA, 1991; GOVINDARAJAN, 2000) relacionaram o fluxo de conhecimento de uma subsidiária à disposição de compartilhar conhecimento, à qualidade dos canais de transmissão e ao seu valor do conhecimento estocado, para fluxos externos, e à capacidade de absorção de conhecimento da subsidiária, para fluxos internos.

Como pode ser visto nesses modelos e noutros (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998), há bastantes semelhanças entre eles, especialmente na relação entre posicionamento estratégico e potencial da subsidiária para a disseminação de conhecimento.

#### 4 CONVERGÊNCIA E DIVERGÊNCIA

Viu-se, portanto, que tratar da gestão das multinacionais envolve uma série de questões interdependentes, nos planos econômico, social e político, passando por aspectos ligados aos relacionamentos interunidades e às práticas, às tecnologias e aos conhecimentos gerenciais que lhe são inerentes. Observa-se, portanto, que as sinergias a serem adquiridas refletem-se naturalmente na identificação e na diferenciação das práticas de gestão e conhecimentos organizacionais existentes na matriz e nas subsidiárias, e estão sujeitas aos condicionamentos da herança administrativa de cada unidade organizacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992) e às peculiaridades nacionais (HOFSTEDE, 1997).

Nesse contexto, o estudo do fluxo de conhecimento em gestão, relacionado à possibilidade de interferência das culturas nacionais e organizacionais envolvidas (BARROS, 2003; MOTTA, 2006) tem sido considerado em um *continuum* entre duas forças, uma de caráter universalista e outra de caráter particularista.

De um lado, uns desprezavam fatores culturais nesse processo, acreditando na validade universal das tecnologias e, assim, formando uma perspectiva convergente, como faz Levitt (1998) ou Everett, Stenning e Longton (1982), desconsiderando a existência de uma cultura internacional compartilhada no contexto gerencial. Outros, por sua vez, defendem a não possibilidade de implantação de tecnologias gerenciais em contextos sociais diferentes daqueles em que foram criados, constituindo-se uma perspectiva divergente.

Kerr e colaboradores (1969) introduziram o debate entre forças de uniformidade e diversidade, que serviram de base para a proposição de Webber (1969) sobre forças convergentes (preferido por Webber) e divergentes nas filosofias e práticas gerenciais, em um ambiente intercultural. Se fatores como tecnologia, capacitação e filosofia capitalista têm caráter convergente, fatores culturais e demográficos manifestam o lado divergente. Os conceitos disseminados por Webber foram aproveitados por Ronen (1986) na fundamentação do seu trabalho com *clusters*. Ralston *et al.* (1993), por sua vez, introduziram o conceito de *crossvergence*, uma hibridização cultural dessas duas influências.

De Wit e Meyer (1998) também realçam o debate entre globalização e localização, entre a convergência e a divergência, ou entre a crescente homogeneização e a permanência da diversificação e da manifestação dessa particularidade. A convergência e a tendência à integração e à similaridade despertam, dialeticamente, a afirmação e a permanência da diversidade e da divergência no plano internacional, no dos negócios e no das companhias.

Whitley (2001) considera as multinacionais agentes da integração global, propondo que as implicações organizacionais da integração gerencial intercultural sejam contrastadas em duas dimensões: a variedade de diferentes tipos de ambiente de negócios e a extensão de integração organizacional de rotinas. Tempel e Walgenbach (2007) corroboram com essa formulação, assim como Mueller (1994). Hickson e Pugh (1995) entendem que, com a globalização, a convergência das práticas se torna mais forte, em especial com relação às de gestão — o que não quer dizer, no entanto, que o efeito divergente desapareça.

## 5 CONCLUSÃO

Viu-se, neste ensaio, como se apresenta a problemática da gestão, com relação às multinacionais, quanto a aquisições internacionais, prática que envolve diversas possibilidades de arranjos organizacionais de práticas e dos valores, tanto da organização em si quanto do contexto nacional ou regional em que se atua. As pressões pelo sucesso das práticas como instrumento de integração organizacional são um fato, porém, pela dificuldade de abarcamento dessa complexidade, as práticas não cumprem integralmente os objetivos propostos. Os relacionamentos organizacionais pertinentes a essa internacionalização implicam uma variação considerável na maneira como o fluxo de conhecimento em gestão se processa, em função dos significados percebidos pelas organizações interagentes, matriz e subsidiárias, além dos modismos.

Todas essas considerações levam à ideia de que a interação entre matriz e subsidiárias/coligadas de uma corporação multinacional, e o fluxo de conhecimento e aprendizagem dela decorrentes, está sujeita a forças convergentes e divergentes. No primeiro caso, o aprendizado tem motivação técnica, relacionada às práticas organizacionais estandardizadas e globais; no segundo, o aprendizado provém de uma prática social e está sujeito às singularidades e aos contextos organizacionais e culturais.

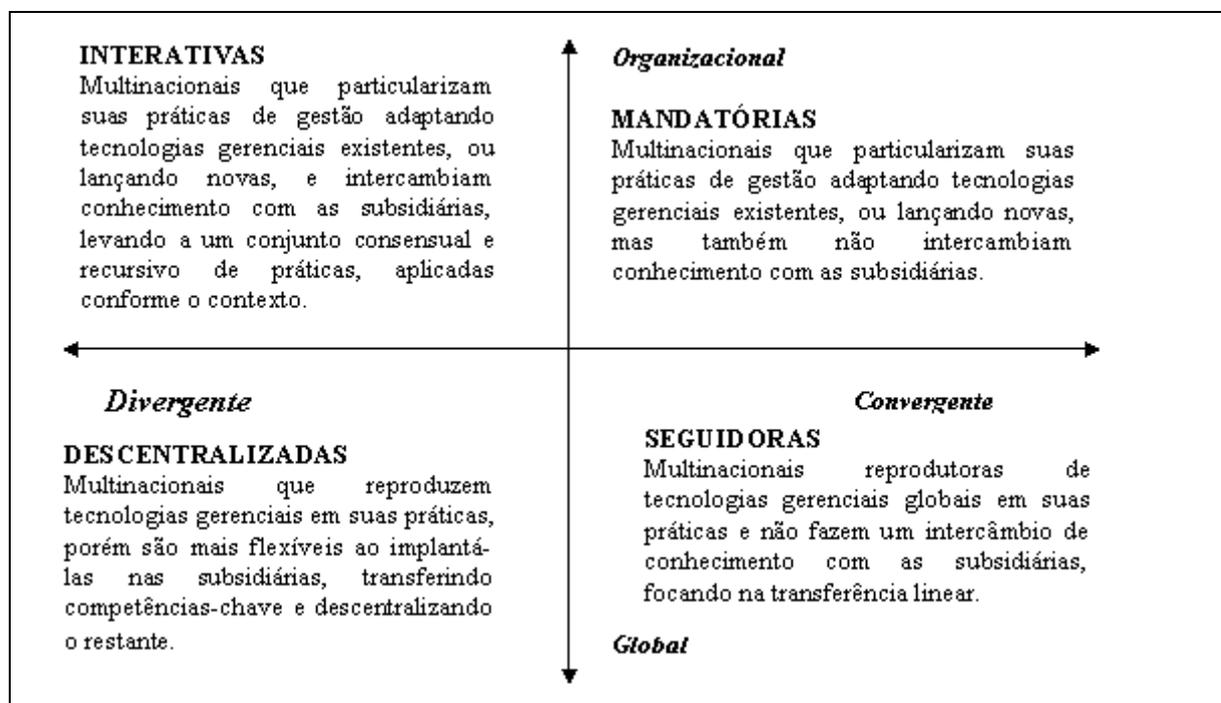
Assim, com base nos conceitos apresentados, sugere-se uma tipologia organizacional ligada à gestão de aquisições internacionais, em termos de interação, conhecimento e aprendizagem. A Figura 2 representa este modelo. Essa extensão identifica o posicionamento das empresas conforme os eixos convergência-divergência (horizontal) e prática organizacional-prática global (vertical). O primeiro eixo indica o quanto a matriz flexibiliza suas práticas sob diferentes contextos nacionais ou organizacionais. Uma empresa autocentrada p. ex., tende a não trocar experiências com subsidiárias ou coligadas.

Já o segundo eixo indica o grau de maturidade da empresa em lançar suas próprias tecnologias gerenciais ou a tendência a importar e adotar tecnologias gerenciais globais, além das praticamente mandatórias, como os sistemas de gestão certificados (ISO 9000, ISO 14000 etc.). Há, portanto, quatro perfis de organizações segundo essa tipologia. Esse modelo pode ser ampliado para além de uma matriz 2x2, de forma a aprimorar a descrição dos quadrantes ou, ainda, ser utilizado do ponto de vista da subsidiária.

Uma análise desse tipo pode ajudar a identificar possíveis dificuldades, facilidades, barreiras e oportunidades na implantação da forma mais adequada para uma empresa que se internacionaliza — dadas as suas condições contextuais e suas opções estratégicas — gerenciar o relacionamento entre suas unidades organizacionais e o fluxo de conhecimento relacionado. Se houver, por parte de uma empresa, v.g., a disposição de construir um ambiente transnacional e interativo, e um fluxo de conhecimento que reflita isso, esse modelo estendido, ao promover um diagnóstico situacional quanto ao seu capital de práticas de gestão e a como o utilizar, pode repercutir positivamente.

Este ensaio, portanto, procurou um olhar que integrasse o contextual ao global, o interativo ao tecnicista. Ambos os caminhos são possibilidades de mudança da cultura e da estrutura de todas as unidades de uma Multinacional, incluindo a Matriz. Na realidade, as visões convergentes e divergentes não são rigidamente opostas, mas alternativas cuja composição final variará caso a caso, como num balanceamento de forças. Assim, não há uma solução imutável, porquanto cada alternativa seguida está sujeita a tal campo de forças, cuja

resultante não indica absolutamente uma certeza que possa guiar a multinacional a uma gestão mais adequada de suas unidades, mas a lições aprendidas que possam conduzir a uma melhoria contínua de suas práticas.



**Figura 02** -- Tipos de multinacionais, conforme o modo de gestão de aquisição.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

**REFERÊNCIAS**

AMBOS, Tina C.; AMBOS, Björn; SCHLEGELMILCH, Bodo B. Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters benefits from reverse knowledge transfers. **International Business Review**, Orlando, v. 15, n. 3, p. 294-312, Jun. 2006.

BARKEMA, Harry G.; VERMEULEN, Frank. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 41, n. 1, p. 7-26, Feb. 1998.

BARROS, Betania T. *et al.* **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERRY, John W. Contexts of acculturation. In: SAM, David L.; BERRY, John W. (Ed.). **The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. p. 27-42.

**BIRKINSHAW, Julian M.; BRESMAN, Henrik. Managing the Post-Acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation**. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 37, n. 3, p. 395-425, May 2000.

BIRKINSHAW, Julian M.; HOOD, Neil; JONSSON, Stefan. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 19, n. 3, p. 221-241, Mar. 1998.

BIRKINSHAW, Julian M.; MORRISON, Allen J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 26, n. 4, p. 729-753, Fourth Quarter 1995.

CHANDLER Jr., Alfred D.; MAZLISH, Bruce. **Leviathans: multinational corporations and the new global history**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005

CHILD, John; FAULKNER, David; PITKETHLY, Robert. **The Management of International Acquisitions**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

CYRINO, Álvaro B.; BARCELOS, Érika P. Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, Betania; DUARTE, Roberto G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 221-46.

DE WIT, Bob.; MEYER, Ron. (Ed.). **Strategy: process, content, context - an international perspective**. 2 ed. London: International Thomson Business Press, 1998.

---

BELMIRO, Nascimento João *et al.*. Estratégias idiossincráticas ou uniformes: uma análise das multinacionais dos países do BRIC. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 146-161, jan./jun. 2010

EDWARDS *et al.* Reverse diffusion in US Multinationals: barriers from the American Business System. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.42, n.6, p.1261-86, set. 2005.

EVERETT, James E.; STENING, Bruce W.; LONGTON, Peter A. Some evidence for an international managerial culture. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 19, n. 2, p. 153-62, mar. 1982.

GHOSHAL, Sumantra; BARROS, Betania T. **Estratégia e gestão empresarial: estudo de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 4, p. 768-792, Oct. 1991.

\_\_\_\_\_. Knowledge Flows within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 21, n. 4, p. 473-496, Apr. 2000.

HASPESLAGH, Philippe C.; JEMISON, David B. **Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal**. New York: The Free Press, 1991.

HICKSON, David J.; PUGH, Derek S. **Management Worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe**. London: Penguin Books, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sylabo, 1997.

HOLM, U.; PEDERSEN, T. **The Dilemma of Centres of Excellence: Contextual Creation of Knowledge versus Global Transfer Knowledge**. 2000 (Série de Working Papers). Disponível em: [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6584/wp8-2000\\_tp.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6584/wp8-2000_tp.pdf?sequence=1)  
Acesso em: 21 out. 2010.

KERR, Clark et al. The Road to Similarity. In: WEBBER, Ross A. **Culture and Management: text and readings in comparative management**. Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1969.

LEVITT, Theodore. A Globalização dos Mercados. In: MONTGOMERY, Chyntia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca pela vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 197-216.

MARKS, Mitchell L.; MIRVIS, Philip H. **Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. Novas hipóteses sobre a gestão intercultural: avanços de uma corrente. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorc-1116.pdf>. Acesso em: 20 set. 2006.

MUELLER, Frank. Societal effect, organizational effect, and globalization. **Organization Studies**, London, v. 15, n. 3, p. 407–428, Summer 1994.

NAHAVANDI, Afsaneh; MALEKZADEH, Ali E. Acculturation in Mergers and Acquisitions. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 13, n. 1, p. 79-90, Jan. 1988.

NOHRIA, Nitin; GHOSHAL, Sumantra. **The Differentiated Network**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

PARKER, Bárbara. Evolução e Revolução: da internacionalização à globalização In: CLEGG, Stewart. R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 400-33.

PERLMUTTER, Howard V. **The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation**. Columbia Journal of World Business, New York, n. 4, n. 1, p. 9-18, Jan./Feb. 1969.

PRAHALAD, Coimbatore K.; DOZ, Yves L.. **The Multinational Mission: balancing local demands and global vision**. New York: The Free Press, 1987.

RALSTON, David A. et al. Differences in managerial values: a study of U.S., Hong Kong and PRC managers. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 249-75, Second Quarter 1993.

ROCHA, Ângela. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Ângela (Coord.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.

RONEN, Simcha. **Comparative and Multinational Management**. New York: John Wiley and Sons, 1986.

SALES, Amy S; MIRVIS, Philip H.. When Cultures Collide: issues in acquisitions. In: KIMBERLY, John R.; QUINN, Robert E.. **Managing Organizational Transitions**. Homewood: Irwin, 1984.

SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. (Ed.). **Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992. cap. 15, p. 272-89.

TEMPEL, Anne; WALGENBACH, Peter. Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 1, p. 1-24, jan. 2007.

WEBBER, Ross A. Convergence or Divergence? **Columbia Journal of World Business**, New York, n. 4, n. 3, p. 75-83, May/June 1969.

WHITLEY, Richard. How and Why International Firms different? The consequences of cross-border managerial coordination for firm characteristics and behaviour. In: MORGAN, Glenn; KRISTENSEN, Peer H. WHITLEY, Richard. **The Multinational Firm**: organizing across institutional and national divides. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 27-68.

## INTERNATIONAL ACQUISITIONS IN MULTINATIONALS: UNDER A FORCE FIELD

### ABSTRACT

The purpose of this essay is to debate the performance of multinational companies concerning the management alternatives of their foreign unities, especially the ones derived from acquisitions, with consequences on the interaction between the headquarters and its subsidiaries or colligates and the managerial learning and knowledge associated to this process. First the problematic of internationalized companies by foreign direct investments – FDI's, mainly by acquisitions and strategic alliances, is discussed. The intensity of the assimilation and interchange of values and practices within organizations in interacting process is stressed, including a set of typologies derived from the existing related literature. After this, a more specific approach about intra and interorganization aspects of the multinationals is performed, related to strategies, competences and roles of headquarters and subsidiaries, as well as their impact on the knowledge flux and its derived learning modes, evolving a established typologies set. The next step is to discuss two visions about the opposition between the universal and the particular in international management, with global and contextual aspects: a convergence-divergence opposition, like a force field, impacting on the knowledge transfer. Finally, some concluding comments are made, emphasizing, for the purpose of contribution, another type of multinationals typology relating the convergence-divergence duality to the organizational and national levels, as well the positioning of the companies in the resulted matrix.

**Keywords:** Acquisitions. Knowledge. Learning. Management. Multinationals.