

**A EMERGÊNCIA DE CENTROS DE EXCELÊNCIA (COEs) E A  
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO A PARTIR DAS SUBSIDIÁRIAS DA  
PIRELLI E DA PEUGEOT CITROËN DO BRASIL**

Marcelo Rocha e Silva Zorovich<sup>i</sup>

**RESUMO**

Este artigo verifica a emergência dos centros de excelência (COEs) e a transferência de conhecimento a partir das subsidiárias estrangeiras da Pirelli e da Peugeot Citroën no Brasil. Por meio de entrevistas estruturadas com especialistas da indústria automobilística, os resultados permitem concluir que a formação dos COEs é moldada pela própria necessidade de adaptação dos produtos ao mercado local, bem como em função da autonomia adquirida por essas subsidiárias e pela importância e desenvolvimento do mercado brasileiro de automóveis em escala global. Além desses aspectos, os COEs e a transferência de conhecimento ocorrem em função do tempo em que a subsidiária está instalada no país hospedeiro, assim como sua relevância para os negócios da empresa e relação com a matriz.

**Palavras-chave:** Centros de Excelência. Estratégia Empresarial. Network Integrada. Transferência de Conhecimento. Indústria Automobilística.

---

<sup>i</sup> Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); Professor da Graduação; Mestre em Relações Internacionais pela Université Laval (U. LAVAL – Canadá); mzorovich@espm.br; Rua Álvaro Alvim, 123, Vila Mariana, São Paulo – SP.

## 1 INTRODUÇÃO

Parte dos desafios das EMNs se reflete na forma de identificar e alavancar capacidades e atividades que se desenvolvem dentro de sua rede global de subsidiárias e empresas parceiras (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). Dentro de uma network integrada, que atravessa fronteiras nacionais, a capacidade de gerenciar dispersos recursos de forma eficaz é observada como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas multinacionais (BARTLETT; GHOSHAL; BEAMISH, 2008).

Dentro desse contexto, os centros de excelência (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002) emergem como funções organizacionais realizadas por subsidiárias estrangeiras que incorporam um conjunto de capacidades reconhecidas e fontes importantes na criação de valor (P&D, Produção, Marketing, dentre outras). Exercendo o mandato gerencial global dessas atividades, esses recursos podem ser disseminados para outras subsidiárias ou afiliadas das EMNs (OLIVEIRA; BORINI; GUEVARA, 2009). Com esse desenvolvimento, toda essa rede integrada e as subsidiárias se tornaram fontes competitivas importantes ao longo do tempo, requerendo uma melhor adequação em face das exigências do mercado local, de autonomia das subsidiárias e de suas próprias estruturas internas (BARTLETT; GHOSAL, 1989; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; JARILLO; MARTINEZ, 1990; BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Bartlett e Ghoshal (2002) argumentam em favor de o papel das subsidiárias ser diferenciado ao longo da cadeia de valor da multinacional, podendo diferenciar-se entre unidades de negócios, atividades ou geografias, de modo a favorecer a transferência de conhecimento e a tomada de decisões. Conforme Mariotto (2007), a “EMN moderna deve ser organizada como uma rede diferenciada para aproveitar todo o potencial de criação de valor que as suas capacidades distribuídas globalmente permitam”. Nohria e Ghosal (2002) também resgatam a visão de que a EMN pode conseguir tanto a diferenciação quanto a integração na rede. Em linha com essa visão, a coordenação e o gerenciamento da rede de valor da multinacional é conseguida por meio de processos, métodos e características variadas (BARTLETT; GHOSHAL; BEAMISH, 2008), dependendo das condições em que se encontram as subsidiárias e seu mercado de atuação.

A estrutura deste artigo se concentra a partir da análise e do termo referente aos centros de excelência dentro das subsidiárias estrangeiras da Pirelli e da Peugeot Citroën

do Brasil, ambas atuantes no mercado automobilístico. O objetivo, a partir de uma comparação dos dois casos, é discutir como emergiram os COEs dessas empresas e sua relevância quanto à transferência de conhecimentos dentro da rede integrada em que operam. O restante do artigo está estruturado a partir do referencial teórico a respeito do tema em questão. Em seguida, serão apresentados a análise de conteúdo e os resultados apurados e, finalmente, o artigo é concluído com uma discussão acerca de sua contribuição e das limitações dos estudos em questão, sugerindo desdobramentos para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O conceito de Centros de Excelência pode ser identificado a partir dos estudos a respeito da evolução das subsidiárias (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002) assim como do controle e coordenação da matriz em relação às subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; JARILLO; MARTINEZ, 1990). Essa abordagem também foi adotada por Fratochii e Holm (1998), Surlmont (1998), e Holm e Pedersen (2000), que observaram os centros de excelência como uma forma de alto valor agregado da subsidiária e que tem um papel estratégico na corporação.

Esses centros de excelência são responsáveis por determinadas linhas de produto, áreas de pesquisa e desenvolvimento ou áreas específicas de negócio dentro da empresa, transcendendo o mercado local (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). Esse approach está atrelado ao conceito de mandatos de produtos, frequentemente associados para descrever subsidiárias que tinham a responsabilidade para a fabricação de um determinado produto ou linha de produtos para os mercados regionais ou globais (RUGMAN; VERBEKE, 2001; BIRKINSHAW, 1995; BEAMAN, 2004).

Outra vertente dos centros de excelência também pode ser observada a partir das empresas que criam centros de excelência em torno de especializações funcionais particulares dentro das subsidiárias (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). Nesta análise cabe a abordagem de Mariotto (2007), segundo a qual, fundamentalmente, as habilidades e competências da EMN moderna não necessariamente estariam localizadas na matriz, podendo, portanto, ser desenvolvidas nas operações internacionais da empresa. Por essa via, o conceito de centros de excelência e, sobretudo, de subsidiárias está atrelado ao fato de se tornarem parceiras estratégicas (BARTLETT; GHOSHAL;

BEAMISH, 2008), cujas competências e cujos conhecimentos eram relevantes para que houvesse uma vantagem competitiva global.

Borini (2008) atesta que, de acordo com o conceito estratégico de corporação multinacional com uma estrutura de rede diferenciada de subsidiárias (1998), as competências de uma empresa multinacional podem ser desenvolvidas tanto na matriz quanto nas subsidiárias. Na visão de Bartlett e Ghoshal (2002), empresas consideradas bem-sucedidas adotaram uma estrutura organizacional que pode ser definida como uma rede integrada de operações especializadas e interdependentes, favorecendo à adaptação local, além de ser estímulo à inovação. Eles sugerem justamente que a inovação envolve não só a matriz, mas também as subsidiárias, diferenciando os papéis e responsabilidades (MARIOTTO, 2007). Para Borini (2008), a competitividade das multinacionais depende do desenvolvimento de competências organizacionais que possam a ser criadas e transferidas ao redor do mundo (BARTLETT; GHOSAL, 1986; 1989). Quanto a esse aspecto, quando se observa que produtos ou serviços precisam de adaptações locais, há um desenvolvimento de conhecimento local que deve ser endereçado em função da realidade local. Tal conhecimento pode ser transferido para outras parceiras da rede integrada ou subsidiárias, ou mesmo para a matriz (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995).

Amatucci e Bernardes (2007, 2009) salientam essas mesmas características para algumas subsidiárias da indústria automobilística do mercado brasileiro. Ressalta-se, portanto, que a EMN precisa desenvolver uma configuração sofisticada e diferenciada de ativos e capacidades. Decidem-se, primeiramente, quais os recursos-chave e quais aptidões podem ser mais bem centralizadas no país hospedeiro da operação, não somente para que se busquem economias de escala, mas também para que se protejam certas competências de maneira a prover a supervisão necessária no diz que respeito ao gerenciamento (BARTLETT; GHOSHAL; BEAMISH, 2008). Para Borini (2008), algumas subsidiárias podem atuar de forma mais integrada com a matriz e outras subsidiárias de maneira mais autônoma.

Portanto, o papel das subsidiárias é diferenciado em função dos recursos, das capacidades, bem como em face da importância estratégica que ocupam em relação à matriz (BARTLETT; GHOSHAL, 1986, 1989; BARTLETT; GHOSHAL; BEAMISH,

2008). Borini (2008) relata que, como consequência disso, podem-se encontrar subsidiárias com diferentes papéis estratégicos, destacando-se:

a) aquelas integradas à matriz e que reaplicam as competências desenvolvidas pela própria matriz (FLEURY; FLEURY, 2003; ROTH; MORRISON, 1992; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; BIRKINSHAW; HOOD, 1998);

b) subsidiárias autônomas, orientadas para o mercado local e criadoras de competências para o local de atuação (FLEURY; FLEURY, 2003; BARTLETT; GHOSHAL, 1986; 1989);

c) subsidiárias integradas, capazes de reinventar as próprias competências a partir das competências da matriz (FLEURY; FLEURY, 2003; ROTH; MORRISON, 1992; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; BIRKINSHAW; HOOD, 1998); e

d) subsidiárias que criam competências próprias e de escala também global (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Desde os anos 1980, e com desenvolvimento subsequente nos anos 1990 e 2001, há uma evolução dos estudos referentes às subsidiárias, a seu grau de evolução e sofisticação da função que desempenham no país hospedeiro, a sua contribuição para a EMN, além de suas responsabilidades locais (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; BIRKINSHAW, 2001). Nesse ambiente, os centros de excelência também são vistos como disseminadores das melhores práticas e dos pontos de referência para o desenvolvimento do conhecimento e a difusão de serviços em multinacionais. No entanto, existe uma lacuna na literatura, sobretudo acerca dos centros de excelência que podem coexistir dentro de uma subsidiária particular (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002), como os casos propostos para a Pirelli e Peugeot Citroën do Brasil.

### **3 METODOLOGIA**

Para a elaboração deste artigo, foram realizadas duas entrevistas estruturadas com profissionais especialistas da indústria automobilística, envolvidos respectivamente nas operações das subsidiárias da Pirelli do Brasil e da Peugeot Citroën do Brasil. Adicionalmente, considerou-se uma análise documental referente às empresas pesquisadas, além de documentos associados ao setor em questão.

A partir dessas entrevistas, o enfoque desses dois estudos de caso verificou prioritariamente a emergência dos centros de excelência (COEs) e a transferência de conhecimento a partir dessas duas subsidiárias, permitindo uma investigação para se preservar as características reais dos acontecimentos (YIN, 1984; 2005).

Neste caso, optou-se por dois casos distintos dentro do setor da indústria automobilística, com subsidiárias que estão em estágios diferentes de desenvolvimento no Brasil. Os aspectos abordados para se verificar a emergência dos COEs foram: a) o entendimento dos processos organizacionais e funcionais das subsidiárias e suas relações com a matriz ; b) a atuação das subsidiárias dentro da network, sua autonomia adquirida em função do tempo em que está instalada no país hospedeiro, bem como a transferência de conhecimento ; c) a necessidade de adaptação de produtos para o mercado local e a importância do mercado brasileiro de automóveis em escala global.

Em ambos os casos, as subsidiárias brasileiras exercem um papel relevante quanto à P&D, design de produtos e projetos que são adaptados e incorporados na rede corporativa da matriz (ANDERSON, 1997; ANDERSON; FORSGREEN; HOLM, 2002). Tais capacidades têm sido reconhecidas pela matriz de ambos os casos (Pirelli e Peugeot/Citröen). Privilegia-se a transferência de conhecimento para outras subsidiárias também. Além das capacidades técnicas, as subsidiárias ganham ainda mais relevância em função de o mercado brasileiro crescer (ANFAVEA, 2011) e, para as duas empresas, ganhar importância nos negócios mundiais de suas operações, contribuindo para o desenvolvimento de produtos e todo o desenvolvimento técnico das áreas correlacionadas (PIRELLI, 2011; PSA PEUGEOT CITRÖEN, 2011).

#### 4 O CASO PIRELLI

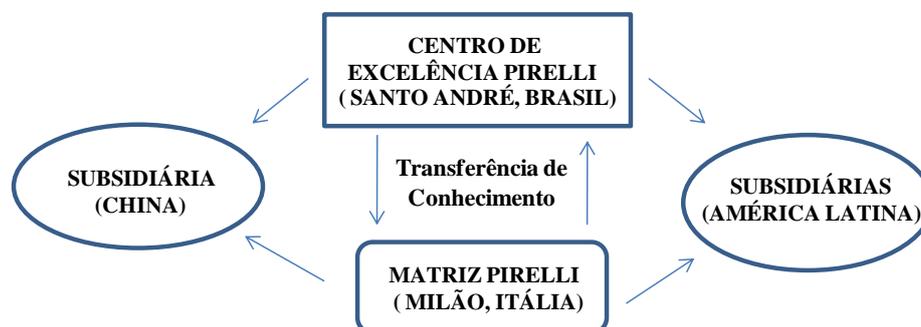
No caso da Pirelli, considerando-se a análise do conteúdo (BARDIN, 1977), com base na entrevista com a Gerência de *Supply Chain* para a América Latina (2011), a subsidiária brasileira atua no país desde 1929, pouco mais de meio século depois da fundação da matriz em Milão, na Itália, no ano de 1872. Em escala global, a Pirelli opera em mais de 160 países e a região latino-americana e é a 2ª mais importante depois da Europa (40% dos negócios) – representa 34% das vendas globais (PIRELLI, 2011a).

Ao longo dos anos, o Brasil ganhou importância e a filial brasileira já representa mais da metade do faturamento da América Latina, contribuindo para a liderança no

segmento de pneus dentro da região. Além disso, o crescimento do mercado brasileiro de automóveis favoreceu o desenvolvimento da subsidiária da Pirelli como fornecedora e parte da rede de negócios, contribuindo para o ganho de autonomia no desenvolvimento de produtos e na adaptação ao mercado local (PIRELLI, 2011b).

Os pneus Pirelli são considerados produtos de alta qualidade, oriundos de uma estratégia global focada em *P&D* e inovação, com posicionamento “Premium” para enfrentar a concorrência acirrada principalmente de empresas como Michelin, Goodyear e Continental. Em 2009, a Pirelli Pneus movimentou mundialmente 3,99 milhões de euros em 2009. Para seguir a estratégia focada na inovação, a multinacional conta com cinco centros de *P&D*, incluindo a matriz na Itália e a subsidiária brasileira, além de Alemanha, Reino Unido e Romênia (PIRELLI, 2011).

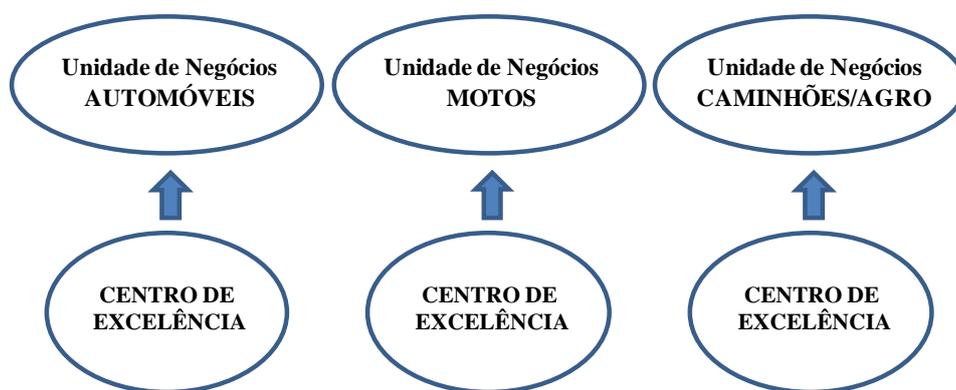
Para atender especificamente à demanda do mercado latino-americano, a Pirelli coordena três fábricas, localizadas na Argentina, na Venezuela e no Brasil, onde está o centro de excelência (COE), em Santo André. O COE foi se desenvolvendo à medida que a subsidiária foi ganhando importância. Com liberdade para o desenvolvimento de produtos e adaptação ao mercado local, a subsidiária brasileira ganhou autonomia ao longo dos anos, também favorecida pelo crescimento do mercado brasileiro de automóveis. O COE, em Santo André, desenvolve produtos não só para o Brasil mas para toda a América Latina e contribui para a transferência de conhecimento para a matriz, assim como para subsidiárias irmãs, como é o caso da China (PIRELLI, 2011).



**Figura 1:** Centro de Excelência em Santo André – Transferência de Conhecimento para Matriz e subsidiárias irmãs.

**Fonte:** autoria própria, adaptado de Pirelli, 2011a.

O COE de Santo André, como referência internacional, além de concentrar as unidades de negócio e a fabricação de automóveis, motos e caminhões, tem responsabilidade pelas principais atividades em pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de técnicas de produção, montagem e logística. Além disso, trabalha em parceria com a unidade de Campinas, cuja competência também está orientada para processos (PIRELLI, 2011b).



**Figura 2:** Centro de Excelência em Santo André – P&D, Fábrica, Centro de Montagem e Logística  
**Fonte:** autoria própria, adaptado de Pirelli, 2011.

Outro aspecto relevante é o fato de haver uma política de produtos, cuja tendência estava orientada para a especialização de produtos e a adaptação ao mercado local. Com a globalização e a maior necessidade de sinergia dentro da *network*, a empresa vem desenvolvendo produtos “integráveis” para poder servir todos os mercados do mundo, como o mercado chinês. Nesse caso, há maior tendência de padronização para convergência em escala global, sem que as características locais sejam perdidas, visto que os pneus e os automóveis têm características distintas entre os países. Como consequência, passa a haver maior transferência de *know-how* dos COEs entre as subsidiárias e a matriz, como é o caso de Santo André (PIRELLI, 2011b).



**Figura 3:** Exemplo da Estrutura Pirelli na América Latina, incluindo o COE

Fonte: Pirelli, 2011.

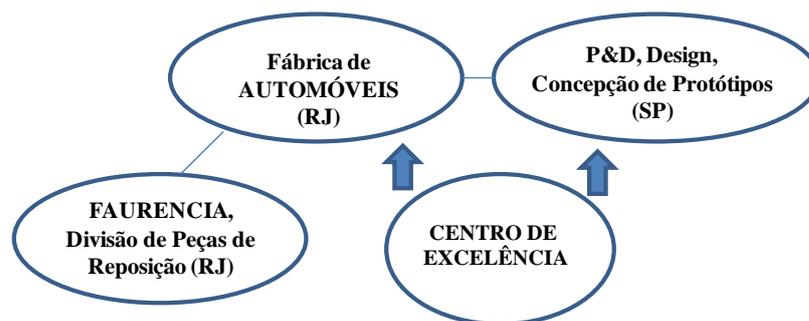
## 5 O CASO PEUGEOT

Para o caso da Peugeot Citroën no Brasil, de acordo com a Gerência de Estratégias e Pesquisa de Mercado para a América Latina, a subsidiária brasileira atua no país desde 2001. Considerando-se a sede no Rio de Janeiro e o grupo PSA Peugeot Citroën latino, toda a operação latino-americana conta com 5000 colaboradores e responde por 28 países na região.

Trata-se de uma unidade estratégica, cujo objetivo é atingir 7% de participação de mercado até 2015, em face dos atuais 5,4%. Para cumprir essa meta, a empresa planeja introduzir 8 novos modelos de carros dentro dos próximos 4 anos, além de investir 700 milhões de euros em design e manufatura. Globalmente, em 2010, as vendas da PSA cresceram 13%, atingindo 3,6 milhões de veículos vendidos, com ganho de importância de 33% para 39% por parte das subsidiárias fora do continente Europeu, sobretudo América Latina, China e Rússia (PSA PEUGEOT CITRÖEN, 2011).

O modelo de negócio da operação no Brasil se caracteriza por uma forte rede integrada, com a produção de automóveis, cooperação ou parceiros da subsidiária. Exemplo disso é a FAURENCIA, divisão responsável pela reposição de peças de montagem integradas na *network*, localizada em Porto Real, Rio de Janeiro. Também há

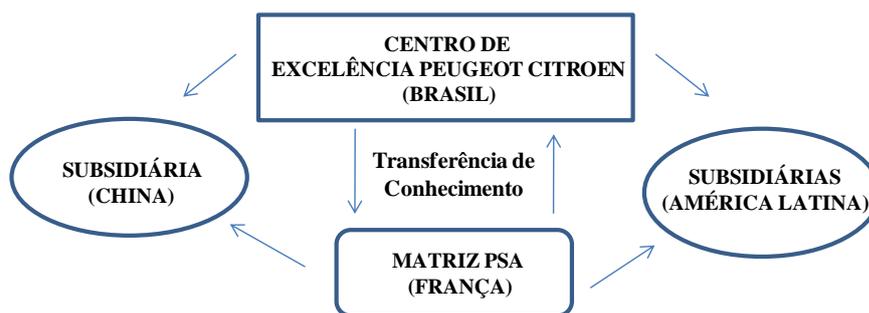
o centro de pesquisa e desenvolvimento localizado em São Paulo, cuja competência na concepção, no *design* e na construção de protótipos ocorre em parceria com a unidade fabril do Rio de Janeiro (PSA PEUGEOT CITRÖEN, 2011).



**Figura 4:** Exemplo da Rede Integrada da Peugeot Citroën no Brasil.

**Fonte:** autoria própria, adaptado de Peugeot Citroën, 2011.

De acordo com a empresa (2011), a emergência do centro de excelência ocorre em decorrência do nascimento da subsidiária no país hospedeiro e da autonomia adquirida pela filial latino-americana. Nesse caso, o Brasil, a partir do trabalho conjunto entre São Paulo e Rio de Janeiro, desponta como um COE estratégico para toda a América Latina e já há iniciativas de cooperação com a subsidiária chinesa para desenvolvimento de modelos adequados a esses mercados, ainda que se mantenham as características inerentes ao perfil local. Destaca-se que a autonomia da subsidiária pôde ser acompanhada com o lançamento de dois modelos específicos e a necessidade de adaptação ao mercado brasileiro e difusão na América Latina: (a) o Citroën C3 *Aircross*, envolvendo toda a equipe de engenharia e *design* e (b) o Peugeot *Hoggar*. Nesses casos e em situações similares, a cooperação entre a subsidiária brasileira, a matriz e outras subsidiárias do grupo tem sido evidenciada por meio da transferência de conhecimento. (PSA PEUGEOT CITRÖEN, 2011).



**Figura 5:** Centro de Excelência da Peugeot Citroën no Brasil e Transferência de Conhecimento para Matriz e subsidiárias irmãs.

**Fonte:** autoria própria, adaptado de Peugeot Citroën, 2011

## 6 DISCUSSÃO

Com base nos resultados combinados entre as entrevistas, verificou-se que a emergência dos centros de excelência ocorreu em função da necessidade de adaptação dos produtos ao mercado local e da importância do mercado brasileiro de automóveis, que, segundo as projeções da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, continuará em crescimento e deve atingir a marca de 6 milhões de unidades em 2015, em face das atuais 3,63 milhões de unidades vendidas (ANFAVEA, 2011). Também ocorreu devido à autonomia adquirida por essas subsidiárias no país hospedeiro – Brasil – e respectiva atuação dentro da *network*.

Além desses fatores, foi possível constatar que, por meio do entendimento dos processos organizacionais e funcionais das subsidiárias e a sua relação com a matriz, tanto a subsidiária da Pirelli quanto da Peugeot Citroën desenvolveram capacidades, competências e atividades relacionadas a *P&D*, processos, técnicas de produção, *design*, entre outras características, permitindo-lhes a transferência de conhecimento para as subsidiárias latino-americanas ou de outras regiões (exemplo da China), além da própria matriz.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo voltou-se a contribuir para um melhor entendimento a respeito da emergência dos centros de excelência (COEs) e a transferência de conhecimento a partir das subsidiárias estrangeiras da Pirelli e da Peugeot Citroën no Brasil, atuantes no mercado automobilístico. Ele contempla as reflexões teóricas desenvolvidas pelos diversos autores e salienta que um centro de excelência fomenta as

capacidades das EMNs, de forma que as suas habilidades e competências não necessariamente estejam localizadas na matriz, podendo, portanto, ser desenvolvidas nas operações internacionais da empresa. Salienta-se, nesse aspecto, que a formação dos Centros de Excelência é moldada pela necessidade de adaptação dos produtos ao mercado local em questão, além da própria autonomia adquirida pelas subsidiárias estudadas ao longo do tempo no país hospedeiro.

Igualmente relevante é o fato de que esses aspectos estão também associados ao ganho de importância do mercado brasileiro de automóveis em escala internacional. Conforme a Automotive Business (2011), as projeções apontam para que o Brasil se torne o quarto maior mercado consumidor do mundo, já liderando o crescimento automotivo na América do Sul e com potencial ainda a ser explorando também com respeito à capacidade produtiva. Nessa linha, observou-se como a subsidiária da Peugeot já assume um papel de relevância nos negócios internacionais da empresa. O mesmo se observou quanto à própria Pirelli, cuja importância da subsidiária brasileira também é altamente estratégica para a matriz. Ademais, o COE é reconhecido como tal pelas subsidiárias parceiras e pela própria matriz (HOLM; PEDERSEN, 2000; BIRKINSHAW, 2001; FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). Apesar de estarem em momentos diferentes de atuação no mercado brasileiro e apresentarem características distintas pela atuação, respectivamente como fornecedor (PIRELLI) ou fabricante de automóveis (PEUGEOT CITRÖEN), em ambas as subsidiárias a emergência dos COEs e a transferência de conhecimento ultrapassam fronteiras locais, gerando valor para a *network* em âmbito internacional. Evidenciou-se, assim, o entendimento dos processos organizacionais e funcionais dessas subsidiárias em face da matriz.

Realizadas tais considerações, é relevante frisar a limitação do artigo, considerando-se apenas os dois casos apresentados. As possibilidades e perspectivas de desdobramento acerca do tema e dessas subsidiárias não se encerram, sugerindo-se, portanto, continuidade com outros estudos de caso dentro dessa indústria automobilística ou em outros setores de atuação.

**REFERÊNCIAS**

AMATUCCI, M.; BERNARDES, R. C. O novo papel das subsidiárias de países emergentes na inovação em empresas multinacionais – o caso da General Motors do Brasil. RAI – Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v.4, n.3, pp.5-16, 2007.

AMATUCCI, M.; BERNARDES, R. C. Formação de competências para o desenvolvimento de produtos em subsidiárias brasileiras de montadoras de veículos. Produção, v.19, n.2, pp. 359-75, 2009.

ANDERSON, U. Subsidiary Network Embeddedness. Department of Business Studies, Uppsala University, Doctoral Thesis no. 66, 1997.

ANDERSON, U.; FORSGREEN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. Strategic Management Journal, pp. 979-96, 2002.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

ANFAVEA Disponível em:< <http://www.anfavea.com.br/Index.html> >. Acesso em: 22 jun. 2011.

AUTOMOTIVE BUSINESS, Cenários – O Xis da questão. Revista Automotive Business, ano 3, n. 7, p. 32, fev., 2011.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Ed. Rev. e Atual.. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.. Tap Your Subsidiaries for Global Reach. Harvard Business Review, v. 64, n. 6, pp. 87-94, 1986.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, 1989.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BEAMISH, P. W. Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management. 5 ed. McGraw-Hill Irwin, 2008.

BEAMAN, K. V.; GUY, G. R. New York University, Sourcing Strategies for the Transnational Organization, IHRIM Journal, jul.-aug., 2004.

BIRKINSHAW, J. M. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. (EDS). Oxford handbook of international business. Oxford: Oxford University Press, 2001.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; Multinational Subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. Academy of Management Review, vol. 23, n. 4, pp. 773-95, 1998.

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. J. Configurations of strategy and structure and structure in subsidiaries of multinational corporations. Journal of International Business, 4th. Quarter, pp.729-53, 1995.

BORINI, F.M. Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências Organizacionais em Subsidiárias Estrangeiras de Empresas Multinacionais Brasileiras. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2008.

ENTREVISTA, Pirelli: depoimento [jun.2011].Entrevistador: M.Zorovich. Santo André: Pirelli, 2011.

ENTREVISTA, PSA Peugeot Citroën: depoimento [jun.2011]. Entrevistador: M.Zorovich. São Paulo: Peugeot Citroën, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização na indústria no Brasil. Gestão e Produção, v.10, n 2, 2003.

FROST, T. ; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 2002.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v.10, n.4, pp.323-37, 1989.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, v.15, n.4, pp.603-25, 1990.

HOLM, U., PEDERSEN, T. The dilemma of centers of excellence in multinational corporations – Contextual creation of knowledge versus global transfer of knowledge. *Scandinavian Working Papers in Business Administration*, n. 8, 2000.

JARILLO, J.-C.; MARTINEZ, J. L. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, n.11, pp. 501-12, 1990.

MARIOTTO, F. L.: *Estratégia Internacional da Empresa*. Thomson Learning, 2007.

OLIVEIRA JR., M.M. ; BORINI, F. M. ; GUEVARA, A. J. H. The strategic relevance of Brazilian subsidiaries of multinational corporations. *Revista de Administração (FEAUSP)*, v. 44, pp. 285-98, 2009.

PIRELLI Internacional. Pirelli. 2011a. Disponível em: <<http://www.pirelli.com/web/group/default.page>>. Acesso em: 24 jun. 2011.

PIRELLI do Brasil. Pirelli. 2011b. Disponível em: <<http://www.pirelli.com.br/web/company/default.page>>. Acesso em: 22 jun. 2011.

PIRELLI Pneus. Pirelli. 2011c. Disponível em: <[http://www.pirelli.com.br/pt\\_BR/browser/attachments/pdf/PirelliTyre\\_brochureCompany.pdf](http://www.pirelli.com.br/pt_BR/browser/attachments/pdf/PirelliTyre_brochureCompany.pdf)> . Acesso em: 22 jun. 2011.

PSA Peugeot Citroën. Sustainable Development and Annual Report. PSA Peugeot Citroën. 2010. (Documento fornecido na entrevista da PSA Peugeot Citroën, em 31 de maio de 2011: Sustainable Development and Annual Report.pdf).

ROTH, K.; MORRISON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, v.23, n. 4, pp. 715- 36, 1992.

RUGMAN A.; VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. In: *Strategic Management Journal*, vol.22, pp.237-50, 2001.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1984

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Submissão:** 15/02/2012

**Aceitação:** 27/06/2012

**THE EMERGENCE OF CENTERS OF EXCELLENCE (COEs) AND THE  
KNOWLEDGE TRANSFER OF FROM SUBSIDIARIES OF PIRELLI AND  
PEUGEOT CITROËN IN BRAZIL**

**ABSTRACT**

This article verifies the emergence of centers of excellence (COEs) and the transfer of knowledge from foreign subsidiaries of Pirelli and Peugeot Citroën in Brazil. Through structured interview with experts in the automotive industry, the results show that the formation of COEs is shaped by its need to adapt its products to local markets, as well as due to the autonomy gained by these subsidiaries and the importance and development of the automotive Brazilian market on a global scale. Besides these aspects, the COEs and the transfer of knowledge occur depending on the time the subsidiary is installed in the host country, as well as its relevance to the company's business and relationship with the headquarter.

**Keywords:** Centers of Excellence. Business Strategy. Integrated Network. Transfer of Knowledge. Automotive Industry.