

**PODER, CENTRALIDADE E EMBEDDEDNESS COMO MECANISMOS PARA
AUMENTAR A EFICIÊNCIA DE CAPTURA DO CONHECIMENTO DAS SUBSIDIÁRIAS
EM SUAS REDES LOCAIS**

VICTOR RAGAZZI ISAAC

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

EDUARDO JORGE BRANCO VIEIRA BARCELOS

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

MARIO HENRIQUE OGASAVARA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

PODER, CENTRALIDADE E EMBEDDEDNESS COMO MECANISMOS PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA DE CAPTURA DO CONHECIMENTO DAS SUBSIDIÁRIAS EM SUAS REDES LOCAIS

Resumo

A literatura de Negócios Internacionais enfatiza as relações interorganizacionais em redes de negócios, baseadas no *embeddedness*, como mecanismo para uma empresa multinacional melhorar seu desempenho através das suas subsidiárias e suas respectivas redes locais. Entretanto, uma análise aprofundada da literatura mostra que o *embeddedness* por si só é insuficiente para obter vantagem competitiva local. Assim, buscando desenvolver um novo modelo conceitual teórico sobre o papel da rede local na obtenção de vantagem competitiva para a MNC, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, utilizando-se da base de dados online *ScienceDirect*. Foram selecionados 45 artigos que abordam três constructos centrais em redes (*embeddedness*, poder e centralidade). A análise sugere que poder e centralidade da subsidiária em sua rede externa são raramente estudadas em negócios internacionais. Portanto, este artigo propõe por meio de um modelo conceitual, mas com aplicação gerencial, que a subsidiária utilize de forma integrada o *embeddedness*, poder e centralidade de modo a otimizar o acesso aos recursos tangíveis e intangíveis necessários para obter vantagem competitiva local (SSA) e global (FSA).

Palavras-chave: Subsidiária; *Embeddedness*, Poder, Centralidade, Acesso a Conhecimento e Recursos.

Abstract

The International Business literature emphasizes interorganizational relationships in *embeddedness*-based business networks as a mechanism for a multinational company to improve its performance through its subsidiaries and their local networks. However, an in-depth analysis of the literature shows that *embeddedness* alone is insufficient to gain local competitive advantage. Thus, in order to develop a new theoretical conceptual model on the role of the local network in obtaining a competitive advantage for the MNC, a systematic review of the literature was carried out using the online database *ScienceDirect*. We selected 45 articles that address three central constructs in networks (*embeddedness*, power and centrality). The analysis suggests that the power and centrality of the subsidiary in its external network are rarely studied in international business. This article proposes, through a conceptual model, but with management application, that the subsidiary uses *embeddedness*, power and centrality in an integrated way to optimize access to the tangible and intangible resources needed to obtain local competitive advantage (SSA) and global (FSA).

Keywords: Subsidiary; *Embeddedness*, Power, Centralization, Access to Knowledge and Resources.

1. Introdução

O atual ambiente dinâmico requer que as empresas multinacionais (MNEs) revejam suas estratégias competitivas em função de mudanças ambientais relevantes que impactam significativamente o desempenho da multinacional. O papel estratégico das subsidiárias (Piaskowska & Trojanowski, 2014), assume destaque quando esta procura capturar e internalizar oportunidades, por meio de mecanismos que garantam acesso ao conhecimento (Andersson, Forsgren, & Holm, 2007; Meyer, Mudambi, & Narula, 2011). Para fazer frente às mudanças ambientais, as MNEs têm implantado mudanças organizacionais, que permitam

desenvolver agilidade e novas competências como resposta às variações do ambiente (Teece, Peteraf, & Leih, 2016).

Kostova, Marano e Tallman (2016) salientam em seu estudo, que nas últimas duas décadas houve um crescente interesse pela teoria de redes de negócios aplicada às multinacionais (Anderson, Forsgren, & Holm, 2002; Zaheer, Gözübüyük, & Milanov, 2010), utilizando estratégias cooperativas de relacionamento, tanto no nível da empresa através de alianças estratégicas e *joint-ventures* (Contractor & Lorange, 1988), como no nível da subsidiária, através da formação de redes locais, entre clientes, fornecedores, universidades e outras instituições de interesse da empresa (Meyer, Mudambi, & Narula, 2011). As conexões cooperativas entre atores facilitam o acesso local ao conhecimento privilegiado e recursos distintivos, que atuam como mecanismos de redução da incerteza ambiental e institucional (Ciabuschi, Dellestrand, & Holm, 2012), isto introduz um novo papel à subsidiária, que não se restringe apenas a capturar recursos únicos e conhecimento local e desenvolver vantagens específicas (CSAs) do país hospedeiro (Andersson, Dellestrand, & Pedersen, 2014), mas também por meio do fortalecimento das relações de interdependência (*embeddedness*) da sua rede externa, desenvolver novas competências organizacionais e criar vantagem competitiva específica (SSA), que pode evoluir para uma vantagem específica global (FSA). Nesse caso, a unidade de análise é a própria subsidiária e amplia significativamente sua importância como fonte de vantagem competitiva para a MNE (Gupta & Govindarajan, 2000).

Como observado por Gammelgaard et al. (2012), se a subsidiária tem autonomia para desenvolver sua rede local e aprofundar seus laços entre os constituintes da rede, por meio do *embeddedness* como mecanismo de acesso ao conhecimento e aos recursos locais, por que em determinados contextos a subsidiária falha na obtenção do conhecimento e recursos? Existem outras variáveis que além do *embeddedness* possam ajudar na captura de conhecimento e dos recursos locais? Baseado nestas duas questões genéricas, levanta-se a seguinte pergunta de pesquisa: *A subsidiária pode melhorar sua eficiência na captura do conhecimento local ao utilizar intencionalmente a centralidade e poder, além do embeddedness, em sua rede externa?*

A literatura de Negócios Internacionais tem retratado com muita frequência a questão do *embeddedness* (Kostova, Marano, & Tallman, 2016), tanto na perspectiva relacional (Andersson, Dellestrand, & Pedersen, 2014), como na estrutural, especialmente a centralidade (Choi & Kim, 2008), entretanto, a literatura sobre poder nas organizações em ambas perspectivas é escassa (Giglio, Pugliese, & Silva, 2012). O poder, conforme Provan, Huang e Milward (2009) é considerado um fator que afeta o relacionamento entre atores da rede externa impactando a maneira como a rede de negócios se estrutura, porém a ênfase dada em Negócios Internacionais sobre poder recai na rede interna da MNE e o papel de controle e coordenação da matriz (Ciabuschi, Holm, & Martin, 2014).

A relação pouco explorada pela literatura de IB, entre *embeddedness*, poder e centralidade na rede externa da subsidiária é tratada neste artigo conceitual e exploratório, por meio de uma revisão sistemática e busca verificar como poder e centralidade podem influenciar ou mesmo melhorar o acesso aos recursos distintivos da rede externa local. Como contribuição acadêmica, o uso do construto integrado *embeddedness*, poder e centralidade pela subsidiária estende a teoria sobre multinacionais, e procura dar sustentação teórica para explicar como a eficiência na captura de conhecimento e recursos locais pela subsidiária pode ser efetivamente melhorado. Como contribuição gerencial, são sugeridos alguns mecanismos gerenciais de poder e centralidade que reforçam o *embeddedness* e facilitam a captura de conhecimento local.

Este artigo se estrutura da seguinte maneira: em um primeiro momento é realizado o embasamento teórico, focando nos fatores *embeddedness*, poder e centralidade. Posteriormente, é apresentada a metodologia de pesquisa, assim como os resultados

encontrados. Por fim, é realizada uma análise profunda dos resultados, no qual se é apresentado um modelo conceitual acerca do *embeddedness*, do poder e da centralidade.

2. Referencial Teórico

Embeddedness, Centralidade e Poder são temas centrais de pesquisa tanto na literatura de Negócios Internacionais como de Redes, entretanto, o foco em cada uma dessas linhas de pesquisa é diferente, o que abre espaço para utilizar alguns conceitos mais bem desenvolvidos da teoria de redes em Negócios Internacionais. Desta maneira, aborda-se nos próximos subcapítulos a visão da Teoria de Redes sobre *embeddedness*, centralidade e poder.

***Embeddedness* na óptica do paradigma social de redes**

Na literatura, o *embeddedness* tem sido estudado principalmente sob duas vertentes: estrutural e relacional. Na estrutural há a preocupação em se abordar a intensidade dos laços existentes na rede e a posição que cada um dos atores possui dentro da rede, procurando mostrar como esses laços se dão ao longo do tempo e quais vantagens ou desvantagens cada ator possui dentro da rede a partir da sua posição na rede (Gulati, 1998; Uzzi & Lancaster, 2003). Por outro lado, o *embeddedness* relacional concentra-se em analisar a qualidade dos relacionamentos existentes entre os atores que estão imbricados na rede, levando em consideração como os aspectos sociais, tais como confiança, comprometimento e conflito influenciam o relacionamento dos atores imbricados na rede. O capital social nos relacionamentos traz benefícios mútuos aos atores da rede de negócio, uma vez que facilita a troca de conhecimento entre os atores, o acesso a recursos únicos e ainda diminui as ações oportunistas graças aos riscos de perda de reputação (Moran, 2005; Lado, Dant, & Tekleab, 2008).

Poder na óptica da teoria de redes

Redes interorganizacionais utilizam mecanismos cooperativos de interdependência (Grandori & Soda, 1995), para reduzir a incerteza das transações (Williamson, 1985). Contudo, assimetrias de informações e conhecimento, conflitos de interesses e variáveis de negociação estão presentes entre os atores da rede, à medida que, mudanças impactam os objetivos individuais e a harmonia das conexões da rede (Sheng-Yue & Xu, 2005). Para os objetivos deste artigo o poder interorganizacional é considerado como a “capacidade de um ator modificar ou controlar o comportamento, atitudes, opiniões, objetivos, necessidades e valores de um outro ator” (Rahim, 1989, p. 545).

Observou-se que o poder interorganizacional evoluiu ao longo do tempo em sua análise, saindo do nível de transações entre atores e organizações para uma análise dos relacionamentos (Cook, 1977), que envolve poder com outros elementos de redes sociais, como: confiança, colaboração e reciprocidade (Meehan & Wright, 2012). Das várias tipologias encontradas, duas se destacam: o modelo de French & Raven (1959) e o modelo de Hardy, Phillips e Clegg (2001), sendo o primeiro o mais citado pela literatura (Meehan & Wright, 2012), razão pela qual foi adotado neste artigo. French e Raven (1959) identificaram cinco fontes de poder entre atores: (1) Recompensa; (2) coercitiva; (3) Legitimidade; (4) referência; e (5) especialista, e será analisado com mais profundidade no subtópico ‘Poder na óptica de Negócios Internacionais’, enquanto, Hardy, Phillips e Clegg (2001) identificaram duas vertentes: (1) crítica - baseada na posse e posição de recursos, isto é, uma visão de poder por dominação, alinhado com que propõe a teoria de dependência de recursos e o uso do poder coercitivo e punição; (2) funcionalista –que procura situações propícias para obter mudanças de comportamento dos demais atores, em acordo com as fontes de poder legitimidade, referência e especialista.

Deve-se ressaltar que os relacionamentos na rede são dinâmicos e podem levar alguns atores a procurar ganhar poder ou reduzir de outros (Nohria, 1992), quando interesses individuais ou a manutenção da independência se sobrepõem aos da rede, assim como poder pode ser resultado da imposição de regras para que os atores permaneçam na rede (Castells, 2011). Para Nohria (1992) o poder está associado a características pessoais, posição formal na rede e controle de recursos. Embora, o poder sugira unilateralidade das relações ele se manifesta principalmente pela interdependência (Stolte, 1988), desta maneira, a posse e posição de recursos e acesso ao conhecimento podem ser entendidos também como uma forma de poder.

O poder ainda pode ser analisado em diferentes níveis de análise, assim, no primeiro nível, o da diáde, o poder ocorre pela assimetria e dependência que criam laços e restrições de interesse dos atores (Zaheer, Gözübüyük, & Milanov, 2010). No segundo nível, o do ego ou ator focal, o poder está associado a posição do ator na rede, e no terceiro, a rede em si pode ser vista como um bloco estratégico que busca aumentar o poder de competição.

Centralidade na lente de Redes

Centralidade usualmente está relacionada ao número de conexões diretas e indiretas que um determinado ator possui (Bonacich, 1972), e mede em algum grau a dependência estrutural entre atores. Por sua vez, embora, a centralidade seja considerada por alguns autores (Ibarra, 1993) como fonte de poder, suas pesquisas geralmente estão relacionadas ao comportamento ou reputação dos atores, e raramente são voltadas ao acesso ao conhecimento. Ibarra (1993) observou que outras fontes de poder, como atributos pessoais (formação, atividade profissional, prestígio), posição formal do ator dentro da rede (influência, conselhos, suporte, comunicação) tem impacto na centralidade da rede e no exercício do poder, e estão alinhadas com a tipologia de French e Raven (1959).

Geralmente, a empresa matriz concentra a centralidade e poder dentro da MNE, enquanto as subsidiárias podem ter diferentes níveis de centralidade dependendo da autonomia recebida pela matriz e ao acesso a recursos externos, assim, centralidade é dada pelo grau de dependência relativa entre atores da rede seja ela interna ou externa (Marsden & Laumann, 1977), embora, a dependência possa ter diferentes fontes, como a dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) e a capacidade de coexistir em ambientes de incerteza e a posição hierárquica na rede (Tichy & Fombrun, 1979). A integração destes fatores traduz melhor o conceito de centralidade na rede (Astley & Sachdeva, 1984), que, por sua vez, é um conceito próximo ao de poder na rede, embora sejam construtos diferentes, conforme ressaltam Cook et al. (1983). Para esta pesquisa adota-se a proposta de Ibarra (1993), onde centralidade e poder estão interligados, assim as relações de poder entre atores podem ser intensificadas, dentro de uma perspectiva estrutural, quando determinado ator em posição central na rede tem acesso diferenciado e controle sobre recursos distintivos (Burt, 1982).

Finalizando esta análise de centralidade em redes, deve-se ainda abordar o conflito como elemento de forte impacto não só na centralidade, como também no poder e no *embeddedness*. Conflito é definido, neste artigo, como o desequilíbrio no relacionamento entre dois ou mais atores que buscam agir visando somente cumprir seus objetivos (Rex, 1981; Vaaland & Hakansson, 2003). Alguns autores (Kemp & Ghauri, 1999; Panteli & Sockalingam, 2005; Nohria & Gulatti, 1997) defendem que algum grau de conflito pode auxiliar na criação e no desenvolvimento de conhecimento, uma vez que os desequilíbrios e problemas entre os atores acabam gerando a necessidade de soluções. Para Gadde e Håkansson (1993) o conflito pode ser analisado sob duas perspectivas, a primeira disruptiva e dissociativa, e a segunda ambígua que tanto pode ser benéfica como prejudicial à estabilidade da rede. Nesse segundo caso, o efeito do grau de conflito na eficiência da rede pode ser analisado pelo cruzamento de mecanismos de cooperação e de conflito. Como resultado é

possível obter alta eficiência da rede, com baixo grau de conflito e alta cooperação, como também com alta cooperação e alto conflito, pois elementos mitigadores são acionados, que podem ser regras, normas e mecanismos institucionais no nível da rede, ou, a aceitação da a posição de poder de determinado ator, por meio de instrumentos de recompensa, coerção, especialização, referência e legitimidade (French & Raven, 1959) no nível das díades.

Deste modo, ao utilizar adequadamente a centralidade e as fontes de poder, a subsidiária pode melhorar seu acesso ao conhecimento e a recursos da rede externa, mitigando conflitos e contribuindo para aumentar a eficiência da rede como um todo.

3. Metodologia

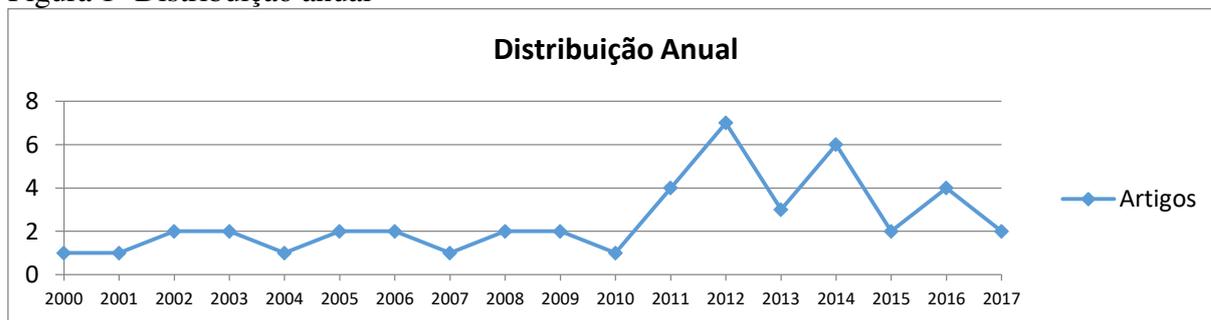
Como método de análise foi adotada a revisão sistemática da literatura, que ajuda a responder a algumas questões ainda não tratadas pela academia e permite ainda identificar, avaliar e sintetizar a literatura relevante sobre determinado tema (Petticrew & Roberts, 2008, p. 9), diferentemente, da revisão tradicional ou a narrativa. A revisão sistemática da literatura foi realizada na base de dados *online ScienceDirect*, devido ao portal oferecer uma extensa quantidade de periódicos na área de Negócios e de Negócios Internacionais. O período da pesquisa se deu de 2000 a 2017, intervalo este com maior concentração de publicações sobre os construtos *embeddedness*, centralidade e poder em Negócios Internacionais. Para análise dos mesmos construtos na teoria de redes, alguns artigos anteriores a esse período foram analisados por corresponderem à artigos pioneiros e de maior debate acadêmico. Foram utilizados os seguintes descritores: “*embeddedness subsidiary external environment network*”; “*subsidiary power external environment network*”; “*subsidiary centrality external environment network*”. Após a realização da leitura do abstract dos artigos encontrados, foram selecionados e analisados os artigos que retratassem sobre: *i)* o impacto da rede externa no desempenho da subsidiária; *ii)* aspectos de poder na rede em que a subsidiária está inserida; e *iii)* aspectos de centralidade na rede em que a subsidiária está inserida.

3.1 Resultados

Análise temporal

Foram pesquisados artigos publicados entre 2000 a 2017. Foram analisados um total de 45 artigos, sendo que 56% concentram-se nos últimos cinco anos (Figura 1).

Figura 1- Distribuição anual



Fonte: autores

Principais autores e periódicos

A maior parte dos artigos encontrados se concentrou em analisar o papel do *embeddedness* no desempenho da subsidiária da MNE e no acesso ao conhecimento e recursos distintivos da rede externa. Destaca-se aqui, que os autores com mais publicações foram Andersson (2000, 2001, 2002, 2007, 2010, 2014); Holm (2001, 2002, 2007, 2010, 2012, 2014) e Forsgren (2000, 2001, 2002, 2007). Adicionalmente, foram encontrados sete

artigos sobre poder, redes e subsidiárias, onde se destacam Gammelgaard e Dörrenbächer (2009, 2012, 2016). Somente um artigo (Teigland e Wasko, 2009), sobre centralidade, rede e subsidiária foi encontrado, que reflete a necessidade de se desenvolver trabalhos centralidade na rede em relação a subsidiária.

Também foi constatado que os principais periódicos que publicam sobre o tema pesquisado são IBR- *International Business Review*, com 14 publicações e o MIR- *Management International Review*, com 7 publicações. Importante ressaltar que a equipe editorial do IBR é composta de alguns autores importantes para área de redes e negócios internacionais, como o próprio Andersson, que aparece como autor com maior número de publicações.

3.2 Análise em profundidade da revisão sistemática e proposta do modelo conceitual

***Embeddedness* na óptica das MNEs**

Em relação aos estudos de subsidiárias, dois modelos de *embeddedness* relacional são utilizados para explicar a captura do conhecimento e o surgimento de inovação local (Kostova, Marano, & Tallman, 2016). São eles, o heterárquico, proposto por Hedlund (1986) e o metanacional, proposto por Doz, Santos e Williamson (2001), que consideram a subsidiária imbricada na rede externa influenciada pelo relacionamento entre os atores locais, como distribuidores, clientes e fornecedores.

O modelo heterárquico sugere que as subsidiárias possuem maior autonomia perante a matriz e apresentam um maior relacionamento com os atores que compõem a rede local externa. A subsidiária utiliza-se das conexões locais e se apropria dos benefícios trazidos do *embeddedness* relacional, como a troca de informações, troca de recursos humanos e tecnológicos, que facilitam acessar o conhecimento da rede e possibilitam criar novas competências (Hedlund, 1986; Zander & Mathews, 2010).

Complementando o modelo heterárquico, Doz, Santos e Williamson (2001) projetam através do modelo metanacional, que deve haver um alto grau de autonomia das subsidiárias em relação à matriz, fazendo com que a subsidiária assuma a capacidade de realizar determinadas tarefas desenvolvendo novas e distintivas competências e obter vantagem competitiva no país em que atua (Govindarajan & Ramamurti, 2011). Evidencia-se que tanto no modelo metanacional quanto no modelo heterárquico, o *embeddedness* relacional pode explicar a captura de informações, conhecimento e oportunidades transformadas em vantagens específicas locais (SSAs) pela subsidiária (Meyer, Mudambi, & Narula, 2011; Álvarez & Cantwell, 2011).

Entretanto, para que o *embeddedness* seja eficiente deve haver o aproveitamento dos nós formados dentro da rede os quais dar-se-ão a partir do momento em que a subsidiária apresente a habilidade de reconhecer o valor das informações e conhecimentos trocados com os demais atores (Teece, 2016), para poder, posteriormente, internalizá-las criando novos produtos, processos e desenvolvendo áreas como P&D, marketing e gestão (Cantwell & Mudambi, 2005). Em outras palavras, o novo conhecimento local gerado pela subsidiária e sua rede externa (SSA/LB - *local bound*) poderá se tornar conhecimento global (FSA/NLB - *non local bound*). A subsidiária pode ainda integrar o conhecimento adquirido da rede externa e o da rede interna e, eventualmente, poderá transferir esse conhecimento em âmbito global, na matriz e nas outras subsidiárias (Álvarez & Cantwell, 2011; Andersson, Forsgren, & Holm, 2002), conhecida como *embeddedness* múltiplo (Meyer, Mudambi, & Narula, 2011).

O *embeddedness* pode ser medido pelo grau de interdependência entre atores, isto é, quanto maior a interdependência entre subsidiária e constituintes da rede maior o *embeddedness* da subsidiária na rede (Andersson & Forsgren, 2000). O *embeddedness* também é influenciado pela confiança, ou seja, quanto maior a confiança entre os atores da

rede, maior será a troca de informações e o acesso a recursos únicos que as empresas da rede possuem (Schoemaker, Day, & Snyder, 2013).

O comprometimento, por seu lado, ressalta a importância das relações entre atores, assim, quanto maior for o comprometimento por parte do ator, maior serão os investimentos realizados pelo mesmo para realizar adaptações ou mudanças em seus produtos ou processos, com o propósito de beneficiar todos os parceiros da rede de negócios (Chang, Chiang, & Pai, 2012).

Alguns autores (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009; Maskell, Bathelt, & Malmberg, 2006; Bathelt, Malmberg, & Maskell, 2004) observaram que o aumento na intensidade das relações de interdependência ou *over-embeddedness* (relacional e estrutural), ao ocorrer em algum momento da existência da rede, pode impactar negativamente os benefícios do *embeddedness*. Diferentes razões levam ao *over-embeddedness*: excessiva dependência entre alguns atores, proximidade (cognitiva, organizacional, social), grande número de laços redundantes e excesso de normas e restrições, que limitam o acesso a novas fontes de conhecimento, devido à incerteza envolvida na transação, que envolve custos adicionais e, por isso, os atores tendem a manter as relações existentes (Masciarelli, Laursen, & Prencipe, 2010), reduzindo significativamente as oportunidades fora da rede local.

A partir destes argumentos, as proposições 1 e 2, representam este corpo teórico:

Proposição 1: O *embeddedness* da rede externa da subsidiária está positivamente associado ao acesso ao conhecimento e recursos da rede e fora da rede.

Proposição 2: *Over-embeddedness* da rede externa da subsidiária está negativamente relacionado ao acesso ao conhecimento e recursos fora da rede.

Poder na óptica de Negócios Internacionais

A pouca literatura sobre poder em Negócios Internacionais tem se concentrado principalmente nas relações de poder entre matriz e subsidiárias (rede interna da MNE), e raramente nas relações de poder entre subsidiárias e suas redes externas, como observado nos trabalhos de Heidenreich (2012) e Andersson, Forsgren e Holm (2007). Exemplificando a relação entre subsidiária e matriz (rede interna), Bouquet e Birkinshaw (2008) investigaram como atores da rede interna de uma MNE, em posições fracas podem aumentar seu poder dentro da MNE, procurando legitimidade, acesso a recursos diferenciados e centralidade e Dörrenbächer e Gammelgaard (2016) e Gammelgaard (2009) estudaram como a iniciativa empreendedora da subsidiária pode chamar a atenção da matriz, aumentando seu poder relativo dentro da MNE. Em Gammelgaard et al. (2012) o objeto de estudo é a rede eterna da subsidiária e mostram que a relação de poder está na autonomia da subsidiária, para desenvolver sua rede externa e melhorar o desempenho da MNE. Para maiores detalhes sobre a evolução da relação matriz-subsidiária, vide o artigo de Kostova, Marano e Tallman (2016), que analisam as contribuições dos últimos 50 anos do *Journal of World Business*.

Observa-se que, em geral os estudos de poder em Negócios Internacionais estão concentrados nas teorias da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) e micropolítica (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016), algo similar ao observado na revisão da literatura das relações de poder em redes interorganizacionais. Além disso, foi observado que o *embeddedness* da subsidiária em sua rede externa é o mecanismo mais importante de acesso do conhecimento local. Este por sua vez, aumenta o poder da subsidiária dentro da MNE (Djodat, 2016), reduzindo o poder relativo da matriz (Dörrenbächer & Geppert, 2013).

Deve-se ressaltar que, segundo Pfeffer e Salancik (1978), em redes interorganizacionais a dependência de recursos entre atores é o elemento central do estabelecimento do poder na rede e pode se sobrepor as relações entre atores, isto é, a posse de recursos diferenciados, como tecnologia, leva ao desequilíbrio de poder na rede externa, com o consequente aumento de poder relativo (Mudambi, Pedersen, & Andersson, 2014).

A utilização de conceitos de micropolítica em Negócios Internacionais é recente e ainda pouco explorada (Dörrenbächer & Geppert, 2013), e geralmente está associada às relações de poder nas MNEs. Adota-se a definição de micropolítica como as estratégias que os atores utilizam para negociar seus interesses na rede com o fim de ganhar e exercer poder e influência (Janneck & Staar, 2010). A micropolítica geralmente é investigada por outras abordagens como a sociológica, a teoria da agência e neoinstitucionalismo, mas, alguns aspectos relevantes das relações de poder e micropolítica podem ser estendidos à MNE e ser aplicados à rede externa da subsidiária. Por exemplo, na abordagem micropolítica, sob a perspectiva de poder episódico os atores da rede procuram a posse de recursos para utilizá-los em seu interesse em diferentes contextos, enquanto na perspectiva do poder sistêmico, o poder é limitado por regras informais ou institucionalizadas da rede (Morgan & Kristensen, 2006). Ambas perspectivas estão alinhadas a tipologia de French e Raven (1959) e Raven (1965).

Enquanto alguns autores considerem o poder prejudicial à qualidade das relações interorganizacionais (Naudé & Buttle, 2000) ou ao desenvolvimento da confiança (Geyskens, Steencamp, & Kumar, 1998), outros consideram o poder elemento central da rede e mecanismo de coordenação e cooperação (Gadde & Håkansson, 1993). Isto mostra, que a eficiência da rede não só depende do grau de *embeddedness* da rede, mas também do uso adequado do poder e centralidade, e fortalece a proposta deste artigo sobre a relevância do *embeddedness*, poder e centralidade como elementos que combinados podem intensificar a captura de oportunidades, conhecimento e recursos locais e, torná-los em vantagens específicas locais ou mesmo globais (Rugman & Verbeke, 2001). Deste modo, é importante analisar as fontes potenciais de poder, considerando-se que neste artigo analisa-se o poder organizacional e o individual (Yukl & Falbe, 1991) e centralidade como uma fonte de poder (Ibarra, 1993; Astley & Sachdeva, 1984; Burt, 1982), pois a posição privilegiada na rede, permite maior acesso a recursos e informações. O modelo de French e Raven (1959) acima mencionado é uma das tipologias mais utilizadas e adotadas sobre poder (Somech & Drach-Zahavy, 2002; Yukl & Falbe, 1991), razão pela qual foi adotado por este estudo. As cinco bases do poder, que levam a mudanças de comportamento do atores da rede, segundo French e Raven (1959), são: (1) Coercitiva (C) – capacidade de punir outros atores por desvio das normas e regras da rede; (2) Recompensa (Rw) – capacidade de recompensar ou intermediar benefícios para atores da rede por agirem dentro das normas e regras; (3) Legitimidade (L) – direito e autoridade formal associado à posição ou hierarquia na rede, que permite aplicar demandas e envolve obediência; (4) Especialista (E) – refere-se a posse, geralmente individual, de conhecimento, perícia ou competências e (5) Referência (Re) – capacidade individual que leva a admiração, respeito, carisma pelos outros atores da rede. Posteriormente, Raven (1965) inclui no modelo original (1959) uma sexta base de poder, ou seja, o (6) poder da informação (I) – capacidade individual ou organizacional que envolve a posse de informações que se traduzem em mudanças na rede, que se sobrepõe em parte ao poder especialista.

Raven (1993) estendeu o entendimento do modelo de French e Raven (1959) e Raven (1965) argumentando que cada uma das seis bases de poder, podem apresentar outras dimensões. Assim, coerção e recompensa podem ser classificadas como impessoal (recompensa em si) ou pessoal (aprovação de determinado indivíduo); legitimidade, como hierarquia ou posição (Lp), reciprocidade (Lr), equidade (Leq) e dependência (Ld); especialista e referência como positivas (Ep, Rep), quando aceitas pelos atores ou negativas (En, Ren), quando não aceitas e informação, que pode ser transmitida direta ou indiretamente. Desta maneira, as bases de poder consideradas positivas como especialista e referência podem ser negativas dependendo do contexto, como clima e grau de conflito na rede.

A base do poder coercitiva é negativamente associada ao acesso e ao conhecimento (Rahim, Magner, Antonioni, & Rahman, 2001) devendo ser evitada. Por outro lado, quando

em conflito, a legitimidade legal ou formal e de dependência devem ser evitadas, pelo seu caráter impositivo, ao passo que, a legitimidade recíproca e por equidade são positivas e devem ser incentivadas. O poder especialista e referência, quando aceitos pela rede devem ser incentivados, pelo seu efeito agregador e de coordenação, entretanto, em contexto de conflitos o poder do especialista e referência podem ser contestados por alguns atores da rede, mas geralmente são bem aceitos, ou têm menor impacto que coerção e legitimidade legal e de dependência. O poder da informação (I), indireto ou direto, deve ser estimulado.

As proposições 3 a 9, apresentadas no modelo conceitual da Figura 2, consideram que a dinâmica da rede externa da subsidiária tende a levar a conflitos, seja por interesses individuais ou por mudanças na posse de recursos, que afetam o equilíbrio da rede e a capacidade de a subsidiária acessar conhecimento e recursos locais.

Proposição 3: o poder coercitivo está associado negativamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 4: o poder por recompensa que beneficia os atores da rede está associado positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 5a: o poder por legitimidade pela posição na rede, em condições de conflito, está associado negativamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 5b: o poder por legitimidade pela reciprocidade mútua está associado positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 5c: o poder por legitimidade pela equidade está associado positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 5d: o poder por legitimidade pela dependência está associado negativamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 6a: o poder especialista positivo está relacionado positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 6b: o poder especialista negativo está relacionado negativamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 7a: o poder por referência positiva está associado positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

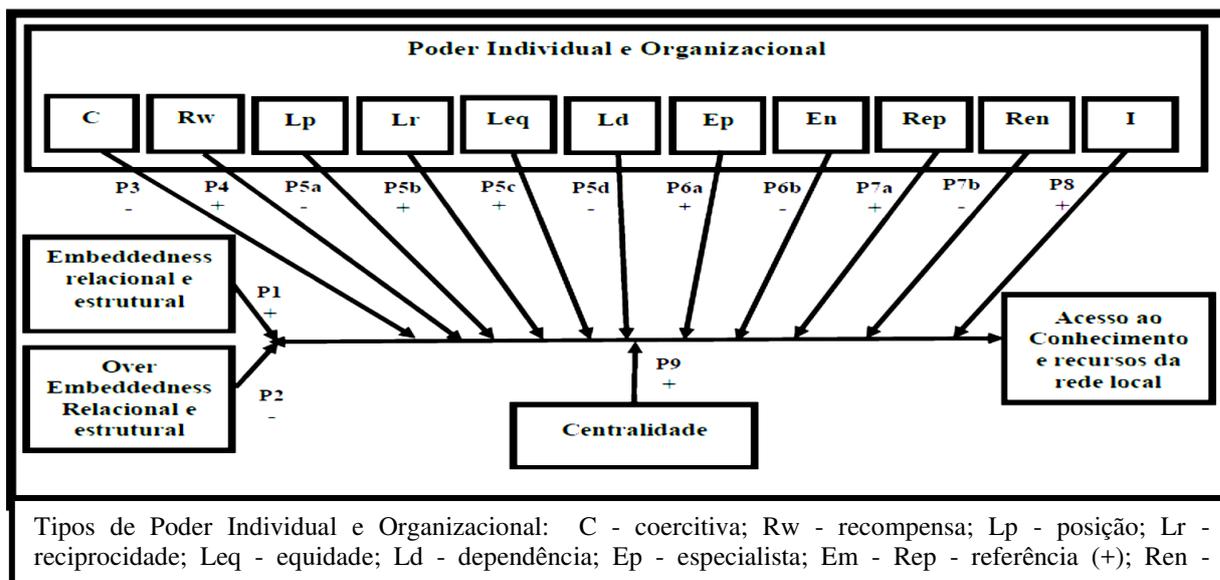
Proposição 7b: o poder por referência negativa está associado positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 8: o poder por influência está relacionado positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

Proposição 9: a centralidade como fonte de poder está relacionada positivamente ao acesso de conhecimento e recursos da rede externa da subsidiária.

A Figura 2 mostra o modelo conceitual proposto e apresenta os mecanismos de poder que positivamente e negativamente influenciam o acesso ao conhecimento, baseado nas tipologias das cinco bases de poder de French e Raven (1959), Raven (1965) e Raven (1993), além da centralidade como fonte de poder (Ibarra, 1993), e o *embeddedness* (Andersson, 2001), como principal mecanismo de acesso ao conhecimento. Estes combinados buscam a eficiência da rede utilizando estratégias que se enquadrem nos quadrantes 3 e 4 de alto *embeddedness* com baixo ou alto conflito, segundo o modelo de Gadde e Håkansson (1993, p.75).

FIGURA 2 – Modelo conceitual de *embeddedness*, poder e centralidade no acesso a conhecimento e recursos na rede externa da subsidiária



Fonte: baseado em French e Raven (1959), Raven (1965, 1993), Ibarra (1993) e Andersson (2001)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão sistemática da literatura mostrou que poder e centralidade da subsidiária em sua rede externa são raramente estudadas em Negócios Internacionais, pois os poucos trabalhos observados se atêm à rede interna da MNE. Entretanto, poder e centralidade são mecanismos importantes de acesso ao conhecimento e recursos privilegiados da rede local, devido a influência, em geral positiva, da posição diferenciada obtida por um ator através do poder e centralidade. Observou-se, que a literatura de Negócios Internacionais tem dado maior relevância a multinacionais em redes, com foco nas relações de interdependência (*embeddedness*) tanto da rede interna como externa da subsidiária, e como capturar novo conhecimento, que pode ser transformado em vantagem específica da subsidiária (SSA), e eventualmente em vantagem específica da MNE (FSA). Isto mostra que *embeddedness*, poder e centralidade na rede são construtos essenciais no acesso ao novo conhecimento. Logo, este artigo defende que poder, centralidade e *embeddedness* combinando diferentes mecanismos permitem que a subsidiária aumente sua eficiência no acesso ao conhecimento e recursos distintivos da rede externa.

Por meio do *embeddedness* relacional, a rede reduz a incerteza e o custo das transações, como também facilita o acesso ao conhecimento da rede. Entretanto, é fundamental que a rede evite o *over-embeddedness*, pois mesmo este fortalecendo os laços entre atores da rede, a captura de novas oportunidades é comprometida devido a maior incerteza de estabelecer trocas fora da rede, ao maior custo envolvido e a normas que restringem ações externas à rede. Este contexto é crítico em ambientes dinâmicos, onde o novo conhecimento e novas competências são necessárias, para que a subsidiária se adapte adequadamente às mudanças do ambiente.

Poder e a centralidade, através de outros mecanismos, como posição na rede, coerção, recompensa, legitimidade, conhecimento especialista, referência e informação permitem que a subsidiária acesse conhecimento diferenciado e privilegiado, contudo, em ambientes dinâmicos, a rede pode gerar conflitos entre alguns dos seus atores, devido a mudanças dos interesses individuais e organizacionais, ou mudanças no acesso a recursos específicos. Neste contexto, alguns dos mecanismos citados, como coerção e legitimidade impactam negativamente no acesso ao conhecimento, e devem ser analisados antes de serem utilizados.

Como contribuição teórica este estudo estende a literatura de Negócios Internacionais ao propor o uso do *embeddedness*, poder e centralidade combinados na rede externa da subsidiária como meio de aumentar a eficiência na captura ao novo conhecimento, conforme apresentado no modelo conceitual, mesmo em ambientes de mudança e conflitos. Como contribuição gerencial propõe-se a utilização das tipologias combinadas de French e Raven (1959), Raven (1965) e Raven (1993) estrategicamente equilibrada pelos gestores da subsidiária de modo a fortalecer as ações de poder e centralidade, como compartilhamento de benefícios, tornar-se referência da rede, desenvolver legitimidade e liderança e melhorar sua posição na rede.

Como limitações este estudo e o modelo conceitual necessitam validação empírica, e restringe-se a algumas variáveis. Outras variáveis que podem ter influência ao acesso ao conhecimento e recursos da rede, como: sociopolíticas, institucionais, histórico e cultural não estão incluídas no modelo. Parte-se também do pressuposto que a subsidiária detém a autonomia e mandato pela MNE, e que conflitos dentro da MNE não afetem significativamente a subsidiária em desenvolver suas estratégias e melhorar sua eficiência na obtenção de conhecimento e recursos locais. Este artigo utilizou somente da base de dados online *ScienceDirect* para compor seus resultados, limitando-se somente ao período de 2000 a 2017. Para futuros estudos, sugerimos que sejam utilizadas outras bases de dados *online*, como *Emerald Insight* e *WebofScience*.

Referências

- Almeida, P. & Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, vol. 25(8), 847-864.
- Álvarez, I. & Cantwell, J. (2011). International integration and mandates of innovative subsidiaries in Spain. *International Journal of Institutions and Economies*, vol. 3(3), 415-444.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, vol. 29(1), 18-34.
- Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *MIR: Management International Review*, vol. 40, No. 4, 329-350.
- 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*, vol. 23(11), 979-996.
- Andersson U., Forsgren M, & Holm U. (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view. *Journal of International Business Studies*, vol. 38(5), 802-818.
- Andersson, U., Dellestrand, H. and Pedersen, T. (2014). The contribution of local environments to competence creation in multinational enterprises. *Long Range Planning*, vol. 47(1-2), 87-99.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2001) Subsidiary *embeddedness* and competence development in mncs - a multi-level analysis. *Organization Studies*, vol. 22(6), 1013-1034.

- Astley, W. G., & Sachdeva, P. S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1), 104-113.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in human geography*, 28(1), 31-56.
- Bonacich, P. (1972). Factoring and weighting approaches to status scores and clique identification. *Journal of Mathematical Sociology*, 2(1), 113-120.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577-601.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of international business studies*, 40(9), 1563-1580.
- Burt, R. S. (1982). Toward a structural theory of action: network models of social Structure, Perception, and Action.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas 1. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, vol. 36, No. 4, 439-460.
- Cantwell, J. & Mudambi, R. (2005), MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128.
- Castells, M. (2011). Network Theory| A Network Theory of Power. *International Journal of Communication*, 5, 15.
- Chandler, D., Haunschild, P. R., Rhee, M., & Beckman, C. M. (2013). The effects of firm reputation and status on interorganizational network structure. *Strategic Organization*, 11(3), 217-244.
- Chang, C. W., Chiang, D. M., & Pai, F. Y. (2012). Cooperative strategy in supply chain networks. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1114-1124.
- Ciabuschi, F., Dellestrand, H., & Holm, U. (2012). The role of headquarters in the contemporary MNC. *Journal of International Management*, 18(3), 213-223.
- Ciabuschi, F., Holm, U., & Martin. M. O. (2014). Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation. *International Business Review*.
- Contractor F J, Lorange P, 1988, "Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures", in *Cooperative Strategies in International Business*. eds F J Contractor, P Lorange (Lexington Books, Lexington, MA) pp 3-30.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The sociological quarterly*, 18(1), 62-82.

- Cook, K. S., Emerson, R. M., Gillmore, M. R., & Yamagishi, T. (1983). The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results. *American journal of sociology*, 89(2), 275-305.
- Djodat, Natalie, Network Embeddedness as a Determinant of Organizational Structure and Culture - An Empirical Study (July 27, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2814280> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2814280>
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2016). Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. *Organization Studies*, 37(9), 1249-1270.
- Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2013). The dark side of the moon: Power and politics in the multinational corporation. *European Financial Review*, 25-28.
- Doz, Y.; Santos J.; Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7.
- Gadde, L. E., & Håkansson, H. (1993). *Professional purchasing*. London: Routledge.
- Gammelgaard, J. (2009). Issue selling and bargaining power in intrafirm competition: the differentiating impact of the subsidiary management composition. *Competition & Change*, 13(3), 214-228.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., & Dörrenbächer, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, 21(6), 1158-1172.
- Geppert, M., & Dörrenbächer, C. (2014). Politics and power within multinational corporations: Mainstream studies, emerging critical approaches and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 226-244.
- Giglio, E., Pugliese, R. L., & Martins Silva, R. (2012). Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(3).
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). *Global Strategy Journal*, vol. 1(3-4), pag. 191-205.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Gulati, R. Alliances and networks. (1998). *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 293-317.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hardy, C., Phillips, N., & Clegg, S. (2001). Reflexivity in Organization and Management Theory: A Study of the Production of the Research Subject'. *Human Relations*, 54(5), 531-560.
- Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC – A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25 (1): 9-35.
- Heidenreich, M. (2012). The social embeddedness of multinational companies: a literature review. *Socio-Economic Review*, 10(3), 549-579.
- Hymer, S. (1979). The multinational corporation and the international division of labour. *The multinational corporation: A radical approach. Papers by Stephen Herbert Hymer*, 140-164.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501.
- Janneck, M., & Staar, H. (2010, January). Virtual micro-politics: Informal tactics of influence and power in inter-organizational networks. In *System Sciences (HICSS), 2010, 43rd Hawaii International Conference* (pp. 1-10). IEEE.
- Kemp, R. G. M., & Ghauri, P. N. (1999). *Cooperation and conflict in international joint venture relationship*. University of Groningen.
- Kostova, T.; Marano, V. & Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*. vol. 51(1), p. 176-184.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
- Masciarelli, F., Laursen, K., & Prencipe, A. (2010). *Trapped by over-embeddedness: the effects of regional social capital on internationalization*. DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Marsden, P. V., & Laumann, E. O. (1977). Collective action in a community elite: Exchange, influence resources, and issue resolution. *Power, Paradigms, and Community Research*, 199-250.
- Maskell, P., Bathelt, H., & Malmberg, A. (2006). Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters. *European planning studies*, 14(8), 997-1013.
- Meehan, J., & Wright, G. H. (2012). The origins of power in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 669-679.
- Meyer K., Mudambi R., Narula R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies* vol. 48(2), p. 235-252.

- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013-1023.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
- Morgan, G., & Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, 59(11), 1467-1490.
- Naudé, P., & Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351-361.
- Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). Face-to-face: Making network organization work. *Networks and organizations: structure, form, and action*, Harvard Univ., Boston, MA, 288-308.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack?: A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, 15(6), 603-611.
- Panteli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision support systems*, 39(4), 599-617.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence approach*. NY: Harper and Row Publishers.
- Piaskowska, D., & Trojanowski, G. (2014). Twice as smart? The importance of managers' formative-years' international experience for their international orientation and foreign acquisition decisions. *British Journal of Management*, 25(1), 40-57.
- Provan, K. G., Huang, K., & Milward, H. B. (2009). The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 873-893.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across US and Bangladesh employees? *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 333-349.
- Rex, J. (1981). *Social conflict: a conceptual and theoretical analysis*. Longman Publishing Group.
- Rugman, A. M. (2005). *The regional multinationals: MNEs and global strategic management*. Cambridge University Press.

- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755-786.
- Sheng-Yue, H., & Xu, R. (2005, October). Analyses of strategic alliance failure: a dynamic model. In *International Conference on Management Science and Engineering–ISTP* (pp. 966-973).
- Schoemaker, P. J., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2013). Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 815-824.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 167-179.
- Stolte, J. F. (1988). From micro-to macro-exchange structure: Measuring power imbalance at the exchange network level. *Social Psychology Quarterly*, 357-364.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teigland, R., & Wasko, M. (2009). Knowledge transfer in MNCs: Examining how intrinsic motivations and knowledge sourcing impact individual centrality and performance. *Journal of International Management*, 15(1), 15-31.
- Tichy, N., & Fombrun, C. (1979). Network analysis in organizational settings. *Human Relations*, 32(11), 923-965.
- Uzzi, B. & Lancaster, R. (2003). Relational *embeddedness* and Learning: the case of bank loan managers and their clients. *Management Science*. vol. 49(4), p. 383-399.
- Vaaland, T. I., & Håkansson, H. (2003). Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 127-138.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relations and contracting*. London: Collier MacMillan Publishers, 1985.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied psychology*, 76(3), 416.
- Zaheer, A., Gozubuyuk, R. & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 62-77.
- Zander, I., & Mathews, J. A. (2010). Beyond heterarchy: Emerging futures of the hypermodern MNC. In U. Andersson, & U. Holm (Eds.), *Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters* (pp. 33-59). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.