

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Sylvio Leal Barbosa

**RELAÇÕES TEMPORAIS ENTRE TIPOS DE CONHECIMENTO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA**

Belo Horizonte

2018

Sylvio Leal Barbosa

**RELAÇÕES TEMPORAIS ENTRE TIPOS DE CONHECIMENTO NO
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Belo Horizonte

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Barbosa, Sylvio Leal

B238re Relações temporais entre tipos de conhecimento no processo de
internacionalização da firma / Sylvio Leal Barbosa. Belo Horizonte, 2018.
211 f.: il.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Empresas multinacionais. 2. Gestão do conhecimento. 3. Relações
interorganizacionais. 4. Comportamento organizacional 5. Mercados I.
Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 338.86

Sylvio Leal Barbosa

**RELAÇÕES TEMPORAIS ENTRE TIPOS DE CONHECIMENTO NO
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende – PUC Minas (Orientador)

Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. José Márcio de castro – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini – ESPM (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Jorge Manoel Teixeira Carneiro – FGV EAESP (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 30 agosto de 2018.

*A minha esposa Karina,
minha filha Marina e meu filho Gabriel,
especiais em todos os sentidos.*

AGRADECIMENTOS

Tudo começou em 2013, quando em uma reunião com meu orientador, Professor Sérgio Rezende, demonstrei meu interesse em apresentar uma proposta de trabalho para o curso de doutorado para o próximo ano. Neste mesmo dia, professor Sérgio me acompanhou até o hospital, onde meu filho Gabriel, com apenas seis meses de vida, completava mais de cem dias internado. O pior já havia passado, Gabriel demonstrava, de forma surpreendente, uma vontade infinita de viver. Após meses de grande angústia e expectativa, com diagnósticos dos mais variados e alertas que aquela noite poderia ser a última em companhia de nosso filho, ele, sem dizer uma palavra, nos pediu para ir para casa. Sua irmã, Marina, o aguardava para brincar. Ao nascer, os médicos nos alertaram que Gabriel era um menino especial, tinha Síndrome de Down. Na expectativa de sua saída do hospital, eu e minha esposa Karina, finalmente entendíamos o sentido de ele ser especial. Somente alguém como ele poderia, com tão pouca experiência de vida, demonstrar tanta vontade de viver. Gabriel encheu nossas vidas de alegria e amor. Tenho muito orgulho de ser seu pai. Saber que ele estaria junto conosco durante o doutorado já bastava para entender que tudo seria possível.

A Karina, minha esposa, minha admiração pelo novo propósito de vida que ganhou com a chegada do Gabriel. Abraçou a causa das crianças especiais, dedicando grande parte de seu tempo a ajudar tantas outras famílias. Sem você, o doutorado não seria possível. A você, dedico esta conquista. Te amo.

Agradeço a minha filha Marina, grande paixão da minha vida, que somente com dois anos de vida, soube nos alegrar e superar aqueles momentos tão difíceis de 2013. Nos momentos de ansiedade do doutorado, sua encantadora alegria, me enchia de novas motivações para continuar. Te amo demais, “mais que mil infinitos”.

Aos meus pais, agradeço o amor incondicional, sempre. Tenho vocês como exemplo. A Sylvana, Luísa e Wendelling, agradeço por serem minha família.

Ao Professor Sérgio, minha enorme gratidão pelos ensinamentos que irei levar para toda minha vida. Foi um enorme privilégio poder trabalhar com um profissional tão brilhante. A amizade que construímos, espero que dure para sempre.

Aos colegas de doutorado, pessoas admiráveis, se tornaram amigos. Foi um enorme prazer compartilhar das dores e das conquistas juntos.

Agradeço ao Professor Ulf Holm, da universidade de Uppsala, Suécia, pela recepção e gentileza demonstrada durante meu doutorado sanduíche. Neste período, participei de inúmeros seminários apresentados pelos pesquisadores do departamento de negócios internacionais, que tanto acrescentaram a minha pesquisa: Christine Holmström Lind, Francesco Ciabuschi, Fredrik Tell, Gundula Lücke, Henrik Dellestrand, Ivo Zander, James Sallis, Lars Engwall, Lars Frimanson, Martin Johanson, Matthias Homstedt, Mikael Eriksson, Olof Lindahl, dentre outros. Agradeço a oportunidade única de assistir ao debate presencial entre Jan Johanson e Mats Forsgren. Agradeço a convivência com os colegas de doutorado em Uppsala: Alexander Gorgijevski, Alice Schmuck, Cong Su, Emilene Leite, Johanna Rein-Hedin, Luis Oliveira, dentre outros.

Agradeço aos executivos das firmas estudadas, que prontamente aceitaram meu convite para entrevista. Agradeço a FAPEMIG pela bolsa de estudos durante todo o período do doutorado. Agradeço também a CAPES pela bolsa de doutorado sanduíche, que possibilitou o desenvolvimento de parte de minha pesquisa na universidade de Uppsala.

Foram anos inesquecíveis. Agradeço a Deus por ter tão pouco a pedir e tanto a agradecer.

Pode-se pensar o mundo como constituído de coisas. De substância. De entes. Do que existe. Que permanece. Ou então pensar que o mundo é feito de eventos. De acontecimentos. De processos. Do que sucede. Que não dura, que está em contínua transformação. Que não permanece no tempo. (Rovelli, 2018, p.80).

RESUMO

A partir do entendimento da internacionalização como um fenômeno complexo, dinâmico, temporal e inserido em múltiplos contextos, esta pesquisa adota a perspectiva comportamental para analisar a entrada e a evolução da firma em mercados estrangeiros. A partir de uma revisão de literatura baseada no modelo de Uppsala e na abordagem relacional, busca identificar e analisar as relações temporais entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimento: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. O método de pesquisa utilizado foi o estudo comparativo de casos de natureza qualitativa e perspectiva longitudinal. Assim sendo, investigou-se três firmas multinacionais com operações no mercado brasileiro a mais de quatro décadas. Para a análise de cada caso de forma individual, optamos pela abordagem processual, com o intuito de abranger não só o evento de entrada, mas também os modos de operação subsequentes. Na fase de análise, mapeamos o processo de internacionalização e identificamos os tipos de conhecimentos presentes nos eventos do processo de internacionalização de cada firma. Esses conhecimentos foram então classificados, para cada alteração de modo, quanto ao seu grau de profundidade. Finalmente, identificamos as relações temporais entre os tipos de conhecimentos. Na análise comparativa entre casos buscou-se identificar padrões comuns entre os casos, de maneira que o quadro teórico foi refinado concomitante com a análise empírica. Os resultados obtidos apontam para três tipos de relações temporais entre os quatro tipos de conhecimento: precedência, simultaneidade e velocidade. Ao propor tais relações temporais, esta pesquisa sugere que os tipos de conhecimentos podem apresentar relações temporais distintas entre si, e que estas relações são suscetíveis ao tempo. Mais especificamente, esta pesquisa aponta para uma relação de precedência entre o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização e o desenvolvimento dos demais tipos de conhecimento, nos estágios iniciais do processo de internacionalização da firma. Esta pesquisa pode servir como ponto de partida para futuros estudos, principalmente os empíricos, que tenham como objetivo investigar mais a fundo as relações de precedência, simultaneidade e velocidade entre tipos de conhecimento, assim como pesquisas que venham a identificar novas relações temporais entre os tipos de conhecimentos.

Palavras-chave: Processo de internacionalização. Tipos de conhecimento. Relações temporais. Abordagem processual.

ABSTRACT

Based on the understanding of internationalization as a complex, dynamic and temporal phenomenon, inserted in multiple contexts, this thesis adopts the behavioral perspective to analyze the entry and evolution of the firm in foreign markets. Based on a literature review based on the Uppsala model and the network view, this thesis aims to identify and analyze the temporal relations between the trajectories of different types of knowledge: market, institutional, internationalization and technological. The research method used was the comparative study of cases of qualitative nature and longitudinal perspective. Thus, we investigated three multinational firms with operations in the Brazilian market for more than four decades. In order to analyze each case individually, we opted for the processual approach, in order to cover not only the entry event, but also the subsequent modes of operation. In the analysis phase, the internationalization process was mapped and the types of knowledge present in the internationalization process of each firm were identified. This knowledge was then classified, for each mode change, as to its degree of depth. Finally, we identified the temporal relations between types of knowledge. In the comparative cases analysis, we identified common patterns among the cases, so that the theoretical framework was refined concomitant with the empirical analysis. The results obtained point to three types of temporal relations between the four types of knowledge: precedence, simultaneity and speed. In proposing such temporal relations, this research suggests that types of knowledge may have distinct temporal relations between them, and that these relations are susceptible to time. More specifically, this research points to a precedence relation between the development of internationalization knowledge and the development of other types of knowledge, in the initial stages of the firm's internationalization process. This research may serve as a starting point for future studies, especially the empirical ones, whose purpose is to investigate in greater depth the relations of precedence, simultaneity and speed between types of knowledge, as well as researches that identify new temporal relations between types of knowledge.

Keywords: Internationalization process. Types of knowledge. Temporal relations. Processual approach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro teórico.....	66
-------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação do material secundário coletado	77
Quadro 2 – Relação dos entrevistados, cargos e tempo de cada entrevista.....	79
Quadro 3 – Alterações dentro do mesmo modo de operação (intramodo).....	84
Quadro 4 – Conhecimento de mercado – escala de gradação	90
Quadro 5 – Conhecimento institucional – escala de gradação	92
Quadro 6 – Conhecimento sobre internacionalização – escala de gradação	94
Quadro 7 – Conhecimento tecnológico – escala de gradação	96
Quadro 8 – Processo de Internacionalização da Firma A no Brasil	100
Quadro 9 – Processo de internacionalização da Firma B no Brasil	122
Quadro 10 – Processo de internacionalização da Firma C no Brasil.....	145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Firma A – Trajetória do conhecimento de mercado.....	106
Gráfico 2 – Firma A – Trajetória do conhecimento institucional.....	111
Gráfico 3 – Firma A – Trajetória do conhecimento sobre internacionalização.....	114
Gráfico 4 – Firma A – Trajetória do conhecimento tecnológico.....	115
Gráfico 5 – Firma A – Trajetória dos conhecimentos	118
Gráfico 6 – Firma B – Trajetória do conhecimento de mercado	131
Gráfico 7 – Firma B – Trajetória do conhecimento institucional.....	135
Gráfico 8 – Firma B – Trajetória do conhecimento sobre internacionalização.....	137
Gráfico 9 – Firma B – Trajetória do conhecimento tecnológico	139
Gráfico 10 - Firma B - Trajetória dos conhecimentos.....	141
Gráfico 11 – Firma C – Trajetória do conhecimento de mercado	151
Gráfico 12 – Firma C - Trajetória do conhecimento institucional	154
Gráfico 13 – Firma C - Trajetória do conhecimento sobre internacionalização	156
Gráfico 14 – Firma C - Trajetória do conhecimento tecnológico.....	158
Gráfico 15 – Firma C – Trajetória dos conhecimentos	160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento
CCM – Centro de Controle de Motores
CLP – Controlador Lógico Programável
CNC – Comandos (Controles) Numéricos Computadorizados
KAM – *Key Account Manager*
OEM – *Original Equipment Manufacturer*
OMC – Organização Mundial do Comércio
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PND – Plano Nacional de Desenvolvimento
SEI – Secretaria Especial de Informática

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	27
1.1 Contextualização e justificativa	27
1.2 Principais contribuições.....	32
1.3 Estrutura da Tese	33
2. REVISÃO DE LITERATURA	35
2.1 Internacionalização da firma sob uma perspectiva dinâmica.....	35
2.2 Perspectivas teóricas sobre a internacionalização sob o ponto de vista dinâmico.....	41
2.3 Tipos de conhecimento no processo de internacionalização.....	49
2.3.1 Conhecimento de mercado	49
2.3.2 Conhecimento institucional.....	52
2.3.3 Conhecimento sobre internacionalização	55
2.3.4 Conhecimento tecnológico	57
2.3.5 Relações temporais entre tipos de conhecimento no processo de internacionalização	60
2.4 Quadro teórico.....	65
3. METODOLOGIA	71
3.1 Abordagem processual.....	71
3.2 Método.....	72
3.3 Coleta de dados.....	76
3.3.1 Fontes e instrumento de coleta de dados	76
3.4 Análise de dados	81
3.4.1 Mapeamento do processo de internacionalização	83
3.4.2 Identificação dos tipos de conhecimento.....	85
3.4.3 Classificação do grau do conhecimento	87
3.4.4 Identificação das relações temporais entre tipos de conhecimentos	96
3.4.5 Análise intercaso	97
4. DESCRIÇÃO DOS CASOS	99
4.1 Firma A	99
4.1.1 Breve história da Firma A.....	99
4.1.2 Processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro	100
4.1.3 Firma A: conhecimento de mercado	106
4.1.4 Firma A: conhecimento institucional	110
4.1.5 Firma A: conhecimento sobre internacionalização	113
4.1.6 Firma A: conhecimento tecnológico	115

4.1.7	<i>Análise intracaso</i>	118
4.2	Firma B	120
4.2.1	<i>Breve história da Firma B</i>	120
4.2.2	<i>Processo de internacionalização da Firma B no mercado brasileiro</i>	121
4.2.3	<i>Firma B: conhecimento de mercado</i>	131
4.2.4	<i>Firma B: conhecimento institucional</i>	135
4.2.5	<i>Firma B: conhecimento sobre internacionalização</i>	137
4.2.6	<i>Firma B: conhecimento tecnológico</i>	139
4.2.7	<i>Análise intracaso</i>	141
4.3	Firma C	144
4.3.1	<i>Breve história da Firma C</i>	144
4.3.2	<i>Processo de internacionalização da Firma C no mercado brasileiro</i>	144
4.3.3	<i>Firma C: conhecimento de mercado</i>	151
4.3.4	<i>Firma C: conhecimento institucional</i>	154
4.3.5	<i>Firma C: conhecimento sobre internacionalização</i>	156
4.3.6	<i>Firma C: conhecimento tecnológico</i>	157
4.3.7	<i>Análise intracaso</i>	160
4.4	Análise intercaso	162
5.	CONCLUSÕES	167
5.1	Discussões e proposições	167
5.2	Revisitando a questão de pesquisa: teorizando sobre internacionalização da firma	174
5.3	Contribuições desta pesquisa	179
5.3.1	<i>Contribuições empíricas</i>	179
5.3.2	<i>Contribuições metodológicas</i>	180
5.3.3	<i>Contribuições teóricas</i>	181
5.4	Limitações e sugestões de pesquisas futuras	183
REFERÊNCIAS		187
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA		211

1. INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo, denominado Introdução, visa apresentar o objetivo e a estrutura dessa tese, e se divide em três tópicos. O primeiro tópico busca contextualizar e justificar esta pesquisa, apresentando ao seu final a questão de pesquisa. O segundo tópico apresenta as contribuições desta pesquisa e, por fim, o terceiro e último tópico, descreve a estrutura do restante da tese.

1.1 Contextualização e justificativa

A internacionalização da firma tem sido objeto de debate nas últimas décadas (ver, por exemplo, Hutzschenreuter, Pedersen & Volberda, 2007; Welch, Nummela, & Liesch, 2016). Como resultado, tem-se observado que diferentes aportes teóricos têm sido utilizados com o intuito de identificar e entender os mecanismos associados à entrada e evolução da firma em mercados estrangeiros (ver, por exemplo, as revisões de literatura efetuadas por Andersen, 1993; Hilal & Hemais, 2001; Rocha & Almeida, 2006; Rugman, Verbeke, & Nguyen, 2011). Em maior ou menor grau, tais trabalhos apontam a perspectiva comportamental com adequada para se analisar a entrada e evolução da firma em mercados estrangeiros. Isso porque tal perspectiva trata a internacionalização da firma sob o ponto de vista dinâmico (Araujo & Rezende, 2003; Johanson & Vahlne, 2003a; 2003b; Vahlne & Johanson, 2013; 2017; Welch et al., 2016; Welch, C. & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Ou seja, a internacionalização é entendida como um processo de evolução da firma no mercado estrangeiro (Hadjikhani & Johanson, 2002; Vahlne & Johanson, 2017). Nesse sentido, o evento de entrada e a sequência de acontecimentos que o antecedem e/ou o sucedem são, sob o ponto de vista teórico, considerados relevantes (Johanson & Vahlne, 1977; Wiedersheim-Paul, Olson, & Welch, 1978). Neste entendimento, esta pesquisa está alinhada à observação de Shaver (2013), que sugere uma relação entre as atividades atuais e passadas da firma: “existe a tendência de se dar pouca consideração às ações anteriores da firma, seja em outros mercados, seja sobre sua atuação em outros elos da cadeia de valor, ou ao que seus concorrentes têm feito” (p.26).

Por um lado, a perspectiva comportamental da internacionalização é ilustrada pelos modelos de internacionalização relacionados à inovação (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980). Estes modelos têm seu foco no processo de transformação de firmas não exportadoras em exportadoras, e sugerem que o engajamento da firma no processo de exportação apresenta os mesmos princípios do processo de adoção de inovações. Tal processo segue uma sequência

incremental de estágios, cujo número e descrição variam conforme diferentes autores. Por exemplo, Bilkey & Tesar (1977) e Czinkota (1982) sugerem seis estágios, enquanto Cavusgil (1980) e Reid (1981) propõem cinco estágios. Apesar de tais variações, para Andersen (1993), estas distinções são mais semânticas do que reais, conforme a ênfase dada pelos seus autores.

Por outro lado, a perspectiva comportamental é associada ao modelo de Uppsala cuja origem remonta à década de 1970 (Johanson & Vahlne, 1977), tendo sido construído com base em observações empíricas das operações internacionais de quatro firmas suecas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973). Tal modelo sofreu significativa influência da Teoria Comportamental da Firma (Aharoni, 1966; Cyert & March, 1963), à medida que sugere que a internacionalização deva ser entendida com um processo dinâmico, produto das decisões incrementais da firma relacionadas ao comprometimento de seus recursos no mercado estrangeiro (Johanson & Vahlne, 1977).

Estas decisões são determinadas através de um mecanismo contínuo e positivo de *feedback* baseado no desenvolvimento¹ de conhecimento de mercado, mais especificamente, conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes (Eriksson, Johanson, Majgard, & Sharma, 1997). Ou seja, à medida que a firma intensifica suas operações no mercado estrangeiro, mais ela desenvolve conhecimento sobre aquele mercado. Quanto mais a firma desenvolve este tipo de conhecimento, mais preparada ela está para reinvestir, e consequentemente, aumentar o comprometimento de seus recursos neste mercado. Neste sentido, o conhecimento e o comprometimento de recursos da firma no mercado estrangeiro realizados no passado determinam o nível de conhecimento e comprometimento de recursos a ser realizado no futuro. O entendimento do conhecimento como variável explanatória do processo de internacionalização da firma faz do modelo de Uppsala o aporte mais apropriado como ponto de partida desta pesquisa.

Os estudos inicialmente realizados sob à égide do modelo de Uppsala estavam alinhados ao entendimento do processo de internacionalização como um fenômeno intraorganizacional, onde os recursos da firma são considerados como sendo os mais relevantes (ver, por exemplo, Pedersen & Petersen, 1998). Entretanto, a partir do final da década de 1980, o modelo de Uppsala começa a ser revisto pelos seus formuladores, tendo como principal ponto de discussão o papel desempenhado pelas redes no processo de internacionalização da firma (Johanson & Mattsson, 1987, 1988). Considerando que as explanações até então eram baseadas em grande parte nos aspectos internos da firma (Johanson & Vahlne, 1990), as redes representaram uma

¹ Nesta tese, iremos utilizar o termo desenvolvimento de conhecimento para ser referir as atividades da firma relacionadas a aquisição e/ou recombinação de conhecimento.

importante mudança de perspectiva, ao sugerir que atores externos poderiam, eventualmente, exercer influência no processo de internacionalização da firma (Blankenburg, 1995; Forsgren, 2016; Holm, Eriksson & Johanson, 1996). Isto significa que a firma se internacionaliza e, simultaneamente, desenvolve relacionamentos formais e/ou informais (Coviello & McAuley, 1999) com atores externos, representados pelos compradores, fornecedores, concorrentes, parceiros e/ou instituições. Estes relacionamentos, por sua vez, possibilitam a firma ter acesso a novos conhecimentos necessários a internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009). Assim, as redes não só promovem e facilitam a entrada da firma em mercados estrangeiros (Chandra, Styles, & Wilkinson, 2009, 2012; Coviello & Munro, 1997; Coviello, 2006), como também servem como fonte de novos conhecimentos (Hohenthal, Johanson, & Johanson, 2014).

Concomitantemente à incorporação da perspectiva de redes ao estudo do processo de internacionalização (Johanson & Mattsson, 1987, 1988), outras pesquisas vieram a expandir e refinar o modelo de Uppsala quanto aos tipos de conhecimento que exercem influência no processo de internacionalização (Eriksson et al., 1997; Fletcher, 2009; Hakansson & Kappen, 2017; Hutchings & Chetty, 2012). O trabalho de Eriksson et al. (1997) pode ser considerado uma referência para o entendimento dos diferentes tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma. Estes autores, ao destacarem o conhecimento sobre internacionalização, de mercado e institucional, como decisivos no processo de seleção pelo modo de entrada e das alterações do modo de operação subsequentes, abrem caminho para estudos posteriores. Exemplo disto é a pesquisa realizada por Hohenthal e Lindberg (2005), que investiga a influência dos conhecimentos sobre internacionalização, de mercado e institucional na capacidade da firma em identificar oportunidades de negócio no mercado estrangeiro. Da mesma forma, Blomstermo, Eriksson e Sharma (2004), Fletcher (2009) e Fletcher e Harris (2012) utilizam a tipificação de conhecimentos sugerida por Eriksson et al. (1997) ao realizarem uma pesquisa sobre a relação entre a deficiência desses três tipos de conhecimento e a duração das atividades da firma no mercado estrangeiro. Fletcher (2009), por sua vez, sugere o conhecimento de mercado, internacionalização e tecnológico como sendo os mais relevantes no processo de internacionalização. Já Fletcher e Harris (2012), ao discutirem a importância do desenvolvimento de conhecimento no processo de internacionalização da firma e a relação entre as fontes de aquisição de diferentes tipos de conhecimentos, também salientam o conhecimento de mercado, institucional e o conhecimento tecnológico.

Outros estudos também têm buscado identificar e analisar os diferentes tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma. Nordman e Melén (2008), por exemplo, enfatizam a distinção entre diferentes tipos de conhecimento e dão destaque ao

conhecimento sobre internacionalização e conhecimento tecnológico, em especial no processo de internacionalização firmas conhecidas como *born globals*², ou seja, firmas que iniciam seu processo de internacionalização logo após sua fundação. A mesma distinção é considerada por Hutchings e Chetty (2012), ao investigarem a importância do conhecimento tecnológico e sobre internacionalização no processo de internacionalização, de forma comparativa, entre firmas já consolidadas internacionalmente e firmas do tipo *born globals*.

Tomando como base esta discussão, assume-se que os diversos tipos de conhecimentos em processos de internacionalização são em maior ou menor grau desenvolvidos na rede de relacionamentos da firma (Eriksson et al., 1997). Estamos particularmente interessados em quatro tipos de conhecimentos: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. O primeiro corresponde ao conhecimento sobre compradores, mercado e competidores, e o segundo, conhecimento sobre o governo, modelo institucional, regras, normas e valores (Eriksson et al., 1997). O conhecimento sobre internacionalização pode ser entendido como o conhecimento de como organizar e gerenciar os esforços de internacionalização (Hakansson & Kappen, 2017). Por último, o conhecimento tecnológico refere-se aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços (Lin, 2003).

Uma vez apresentados os estudos que apontam e analisam os diferentes tipos de conhecimentos no processo de internacionalização, cabe destacar que muitas destas mesmas pesquisas sugerem que as investigações a respeito da identificação dos diferentes tipos de conhecimento ainda são embrionárias (Fletcher, 2009; Fletcher & Harris, 2012; Hohenthal et al., 2014; Hohenthal & Lindberg, 2005). Neste sentido, Fletcher (2009), destaca: “existem poucos estudos empíricos sobre os diferentes tipos de conhecimento utilizados pelas firmas em processo de internacionalização” (p.77). De forma similar, Fletcher e Harris (2012) afirmam que “a pesquisa sobre o papel da aquisição de conhecimento no processo de internacionalização da firma frequentemente falha ao distinguir claramente os tipos de conhecimento envolvidos” (p.641).

É interessante salientar que os poucos estudos que tratam de mais de um tipo de conhecimento no processo de internacionalização da firma geralmente apontam para relações atemporais entre eles, assumindo que as relações entre os conhecimentos selecionados são invariantes no tempo. Em outras palavras, assume-se que as relações sugeridas, independentemente de quando foram observadas, se comportam sempre da mesma forma

² O conceito de *born-globals* era um conceito novo quando introduzido por Cavusgil e Knight na década de 1990. Em sua retrospectiva (Cavusgil & Knight, 2015), os autores já consideram este tipo de firma como sendo comum.

durante todo o processo de internacionalização da firma. A pesquisa realizada por Hohenthal e Lindberg (2005) é um bom exemplo. Apesar de os autores discutirem a relação entre diferentes tipos de conhecimentos, pouco enfoque é dado ao contexto temporal em que ocorrem. Nesse sentido, eles destacam apenas dois momentos no processo de internacionalização, o momento de entrada e expansão subsequentes. Com isso, todo o processo de processo de internacionalização da firma após o evento de entrada é compactado em um evento único, onde as relações sugeridas entre os tipos de conhecimentos ocorrem sempre da mesma forma. De forma similar, Fletcher (2009) e Fletcher e Harris (2012), ao tratarem da interação entre três tipos de conhecimento em sua pesquisa - tecnológico, mercado e internacionalização -, não se atêm a especificar temporalmente como estes conhecimentos se relacionam entre si.

Porém, desconsiderar as relações temporais entre tipos de conhecimentos em processos de internacionalização pode eventualmente comprometer o nosso conhecimento acerca deste fenômeno pelas seguintes razões. Primeiro, as relações entre tipos de conhecimentos não são necessariamente estáticas ao longo do processo de internacionalização (Sharma & Blomstermo, 2003). Uma determinada relação entre dois tipos de conhecimento pode ser observada nos estágios iniciais do processo de internacionalização da firma, por exemplo, e não se repetir em nenhum outro momento deste processo. Neste sentido, ao não se considerar o fator tempo, uma pesquisa pode, eventualmente, sugerir, ainda que implicitamente, que tal relação está presente em todo o processo de internacionalização. Como resultado, pode-se apresentar resultados pouco refinados, o qual poderia ser evitado levando-se em consideração o horizonte temporal no qual tais relações ocorrem. Ademais, ao explicitarmos tal horizonte temporal torna-se possível avançar o entendimento quanto à relevância de tipos de conhecimentos no processo de internacionalização. Enquanto alguns estudos apontam para a importância de determinados tipos de conhecimentos ao longo de todo o processo de internacionalização (ver, por exemplo, Johanson & Vahlne, 1977), ao identificarmos relações temporais entre tipos de conhecimentos, questionamos se essa relevância é perene. Alguns conhecimentos podem ser relevantes no início do processo de internacionalização da firma em determinado mercado estrangeiro, como, por exemplo, o conhecimento de mercado. Porém, eles podem perder relevância à medida que a firma avança no processo de internacionalização, cedendo lugar a outro tipo de conhecimento, como, por exemplo, o conhecimento tecnológico.

Segundo, considerar as relações temporais entre tipos de conhecimentos implica em analisar não só a quantidade de conhecimento acumulado em momentos específicos do processo de internacionalização, mas também como se dá a evolução destes conhecimentos durante o processo de internacionalização da firma. Conseguimos, desta forma, perceber as variações nos

estoques destes conhecimentos ao longo de todo o processo de internacionalização, capturando assim a dinâmica que rege a relação entre os estoques destes conhecimentos.

Na revisão de literatura encontramos somente dois estudos que tratam explicitamente das relações temporais entre tipos de conhecimentos: Pahlberg e Persson (2005); Hakansson e Kappen (2017). Ambas as pesquisas apontam para relações de precedência entre tipos de conhecimentos. Enquanto Pahlberg e Persson (2005) sugerem uma relação de precedência entre o desenvolvimento do conhecimento de mercado em relação ao desenvolvimento do conhecimento tecnológico, Hakansson e Kappen (2017) apontam para o mesmo tipo de relação agora entre o conhecimento sobre internacionalização e os demais tipos de conhecimento.

Diante desse contexto, a questão do presente estudo é enunciada da seguinte forma: Como os conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico se relacionam temporalmente no processo de internacionalização da firma em determinado mercado estrangeiro?

Para responder a esta questão de pesquisa, inicialmente iremos mapear o processo de internacionalização da firma, a partir da identificação do modo de entrada e as subsequentes alterações desse modo. Na sequência iremos identificar, para cada alteração de modo, os tipos de conhecimentos presentes, para então classificar o grau de profundidade destes conhecimentos. Finalmente, esta pesquisa irá buscar identificar as relações entre os tipos de conhecimento, considerando o tempo como a base de comparação.

1.2 Principais contribuições

Esta pesquisa apresenta contribuições empíricas, metodológicas e teóricas. A primeira contribuição empírica aponta para a importância do desenvolvimento das rotinas de internacionalização da firma, de forma a possibilitar a rápida expansão de suas atividades globalmente, em especial para as firmas que adotam uma estratégia de *client following*. Estes conhecimentos são necessários para que a firma seja capaz de adaptar suas operações nestes mercados de forma ágil. A segunda contribuição desse tipo destaca a importância do desenvolvimento do conhecimento de mercado pela firma, e da criação de processos e mecanismos que possam relacionar tais conhecimentos ao desenvolvimento do conhecimento tecnológico. Ao fazer isto a firma consegue melhor atender a demandas de desenvolvimento de novos produtos específicos ao mercado alvo.

A contribuição metodológica recai sobre o processo de mapeamento e análise dos dados, em especial sobre o processo de identificação e classificação, em cada um dos eventos

mapeados, da profundidade dos quatro tipos de conhecimento. Neste sentido, acredita-se que esta pesquisa possa balizar a operacionalização de pesquisas futuras que venham a investigar o processo de internacionalização da firma.

De uma forma geral, esta pesquisa apresenta duas contribuições teóricas para o estudo da internacionalização. A primeira contribuição refere-se à tratativa da internacionalização sob uma perspectiva dinâmica. O entendimento da internacionalização como um fenômeno complexo (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013) e dinâmico (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013; Gao & Pan, 2010), destaca a relevância e a influência do tempo para o entendimento do processo de internacionalização. Em outras palavras, mostra-se a relevância do aspecto temporal para o entendimento do processo de internacionalização (Andersson & Mattsson, 2006; Jones & Covello, 2005; Hurmerinta, Paavilainen-Mantymaki & Hassett, 2016; Vermeulen & Barkema, 2002). Mais especificamente, esta pesquisa, ao analisar os conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização tecnológico no processo de internacionalização contribui para o desenvolvimento da pesquisa sobre internacionalização ao propor três tipos de relações temporais: precedência, simultaneidade e velocidade. Para cada relação temporal apontada, são apresentadas proposições para fins de futuros testes empíricos.

A segunda contribuição é uma consequência da primeira. Ao propor a existência de uma relação de precedência entre o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização e o desenvolvimento dos demais tipos de conhecimentos nos estágios iniciais do processo de internacionalização, esta pesquisa ressalta a importância do conhecimento sobre internacionalização. Neste ponto, esta pesquisa faz um contraponto as pesquisas que apontam o conhecimento de mercado desenvolvido localmente como o tipo de conhecimento mais relevante no processo de internacionalização (ver, por exemplo, Figueira-de-Lemos, Johanson, & Vahlne, 2011). Ao fazer isto, está alinhada a recente pesquisa de Håkanson & Kappen (2017), que destaca o papel estratégico do conhecimento sobre internacionalização nas firmas que precisam gerenciar, simultaneamente, seu processo de internacionalização em múltiplos mercados.

1.3 Estrutura da Tese

Para além deste primeiro capítulo, esta tese está dividida em quatro capítulos. O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, sendo organizado em cinco tópicos. O primeiro e segundo tópicos apresentam uma revisão de literatura, que, à luz da perspectiva dinâmica da internacionalização, destaca os aportes teóricos aqui utilizados: Modelo de Uppsala e

abordagem relacional. No terceiro tópico são identificados os tipos de conhecimento presentes no processo de internacionalização da firma, sendo apresentada uma discussão sobre a relevância de cada tipo de conhecimento no processo de internacionalização da firma. Ainda no terceiro tópico é apresentado uma discussão sobre as relações temporais entre tipos de conhecimento. No quarto e último tópico é apresentado o quadro teórico da pesquisa.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia, sendo organizado em quatro tópicos. O primeiro deles apresenta a abordagem processual para o estudo do processo de internacionalização. Os demais tópicos abordam, nesta sequência, o método de pesquisa utilizado, as fontes e instrumentos de coleta de dados, e o detalhamento do processo de análise de dados.

O quarto capítulo apresenta os estudos de casos de três firmas multinacionais com operações no mercado brasileiro há mais de quatro décadas. Para cada caso é feito um mapeamento detalhado de seu processo de internacionalização para então detalhar a evolução da trajetória de cada um dos quatro diferentes tipos de conhecimentos neste processo. Ao final de cada caso, é então apresentada a análise intracaso. O capítulo se encerra com a análise comparativa dos três casos.

O quinto e último capítulo é dedicado às conclusões desta tese. Inicialmente, apresenta a discussão dos resultados e introduz as proposições desta pesquisa à luz do quadro teórico sugerido. Em seguida, descreve as contribuições desta pesquisa. Por fim, são apresentadas as limitações desta pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura, aqui apresentada, encontra-se dividida em cinco tópicos. O primeiro tópico busca definir e caracterizar a internacionalização sob o ponto de vista dinâmico. Em seguida, no segundo tópico, são apresentadas as bases teóricas da discussão sobre o processo de internacionalização da firma. Mais especificamente, são apresentados os modelos de inovação, o modelo de Uppsala e a abordagem relacional. Já o terceiro tópico tem como objetivo tratar dos tipos de conhecimento no processo de internacionalização e das relações temporais entre tipos de conhecimento. Por último, é apresentado o quadro teórico desta tese.

2.1 Internacionalização da firma sob uma perspectiva dinâmica

Esta pesquisa concebe a internacionalização da firma sob uma perspectiva dinâmica (Benito, Petersen, & Welch, 2009; Welch & Luostarinen, 1988). Essa concepção implica caracterizar o processo de internacionalização como sendo: a) influenciado pela sua própria trajetória ou história; b) um fenômeno temporal; c) influenciado pelo contexto relacional no qual está inserido. Cada uma dessas características será discutida a seguir.

A dependência da trajetória significa entender que as decisões acerca dos eventos da firma são dependentes e/ou influenciadas por experiências anteriores da firma (Chang & Rosenweig, 2001). Por trajetória, entendemos o conjunto de eventos que caracterizam a evolução das operações da firma no mercado estrangeiro. Sob a perspectiva desse conceito, os eventos que compõem uma trajetória podem ser compreendidos como não sendo independentes entre si, mas sim suscetíveis a influências de eventos passados, com características temporais e contextuais distintas (Araújo & Rezende, 2003; Arregle, Beamish, & Hébert, 2009; Schu & Morschett, 2017). Conforme Buckley (2016), no processo de internacionalização, as decisões tomadas anteriormente e suas respectivas consequências são utilizadas como entrada para novas decisões, criando, por conseguinte, ciclos que se realimentam entre si.

A dependência da trajetória se opõe à ideia de que os eventos no processo de internacionalização seguem uma sequência ou obedecem a padrões totalmente independentes entre si (Chang & Rosenzweig, 2001). Se por um lado, fatores contingenciais podem influenciar no desdobramento dos eventos no processo de internacionalização (Araújo & Rezende, 2003), por outro lado, o conhecimento acumulado no passado pode influenciar o comportamento futuro da firma em relação às decisões acerca de sua trajetória no processo de internacionalização (Buckley, 2016; Eriksson, Majkgard, & Sharma, 2000).

O trabalho de Schu e Morschett (2017), por exemplo, compreendendo a análise de 825 eventos de entrada de 140 firmas que atuam no mercado varejista *on-line*, no período de 15 anos, mostra a tendência destas firmas em optarem por estabelecer suas operações *on-line* nos mercados em que elas já possuíam canais de vendas tradicionais. Nesses casos, o conhecimento sobre o mercado desenvolvido anteriormente foi decisivo no processo de tomada de decisão.

De forma similar, o estudo de Swoboda, Elsnere Olejnik (2015) aponta para uma tendência de as firmas optarem por modos de operação no mercado estrangeiro semelhantes àqueles que já utilizaram no passado em outros mercados. A respeito desse último aspecto, Chang e Rosenweig (2001) salientam que a preferência por utilizar modos de operação já utilizados no passado é mais importante para linhas de negócio específicas do que para a firma como um todo.

Ao destacar a importância do conceito de dependência da trajetória nos estudos sobre internacionalização, Page (2006) aponta para a necessidade dos pesquisadores em precisar como a relação de precedência se dá e como pode ser justificada. Sob o ponto de vista de Jackson e Kollman (2010), “se os cientistas sociais utilizam noções de dependência da trajetória, estes devem ter definições claramente articuladas e critérios para o que constitui um processo de dependência da trajetória” (p. 258). Ou seja, é preciso saber explicar como eventos ocorridos no passado podem impactar eventos posteriores por longos períodos, evitando, portanto, análises tendenciosas (Nickell, 1981). Para Buckley (2016), “tanto o peso da história quanto o julgamento dos indivíduos bem sucedidos construirão a dependência da trajetória no processo de internacionalização” (p. 895). Visto isso, cabe aos tomadores de decisão saber interpretar o passado com vistas no futuro.

Nesse sentido, podemos dizer que, apesar de não determinar uma relação entre passado e futuro, a trajetória da firma pode influenciar e delimitar o conjunto de opções da firma no seu processo de decisão sobre alterações em seu modo de operação. Dessa forma, o conceito de dependência da trajetória destaca a importância e a relevância dos aspectos temporais e contextuais no processo de internacionalização da firma (Araújo & Rezende, 2003). E serve, inclusive, para explicar processos de internacionalização caracterizados por serem graduais ou descontínuos no tempo (Chang & Rosenweig, 2001).

Santangelo e Meyer (2017) utilizam o termo rompimento com a trajetória para descrever aparentes discrepâncias no comportamento da firma. Tal comportamento pode ser evidenciado, por exemplo, no comprometimento financeiro de grande porte, ou então, no comprometimento de recursos que se distingue em relação ao padrão de comprometimento da firma até então. Esse comportamento não desconstrói o conceito de dependência da trajetória, mas sim amplia a

compreensão sobre este conceito para as influências que podem estar em contextos espaciais e temporais distantes do momento em análise (Araújo & Rezende, 2003).

Há de se pontuar que Santangelo e Meyer (2017), nesse sentido, destacam a influência que a rede de relacionamentos desenvolvida pela firma em seu país de origem pode exercer no comportamento da subsidiária. Para exemplificar, esses autores descrevem casos em que novas competências adquiridas pela matriz influenciaram decisões tomadas na subsidiária, incorporando novas competências que possam ser aplicadas ao contexto local em determinadas condições.

O segundo aspecto que caracteriza a internacionalização sob a perspectiva dinâmica está associado à relevância e ao papel do tempo no processo de internacionalização (Haley & Boje, 2014; Hurmerinta-Peltomäki, 2003; Johanson & Vahlne, 1977; Jones & Coviello, 2005; Sharma & Blomstermo, 2003; Vermeulen & Barkema, 2002). George e Jones (2000) destacam a importância do tempo ao afirmarem que “o papel do tempo precisa ser explicitamente incorporado na teoria (e não somente tratado como uma condição de limite)” (p. 658).

Buckley (2016) também defende explicitamente o reconhecimento do tempo nos estudos sobre o processo de internacionalização. Sharma e Blomstermo (2003) e Seifert (2010) ressaltam, entretanto, que essa tarefa esbarra na natureza complexa e intangível do tempo, o que por si só dificulta sua definição e consequente uniformidade em sua tratativa.

Dentro da perspectiva comportamental da internacionalização, o tempo é tratado com recorrência de forma implícita. As referências implícitas ao tempo compreendem a utilização de termos, tais como: estágios (Bilkey, 1978; Bilkey & Tesar, 1977; Johanson & Vahlne, 1977; Leonidou & Katsikeas, 1996) ou sequências (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Melén (2009) utiliza o termo fases para dividir o processo de internacionalização da seguinte forma: a fase pré-internacionalização, a fase inicial da internacionalização e, por último, a fase de contínua internacionalização.

A tratativa implícita do tempo pode também ser observada nos estudos que descrevem a trajetória da firma em seu processo de internacionalização, por meio da alocação de eventos em períodos de duração delimitada em uma linha contínua do tempo (Ancona, Okhuysen, & Perlow, 2001). Os eventos, por sua vez, podem ser representados considerando diferentes dimensões ou alterações em variáveis pré-determinadas (Benito et al., 2009; Van de Ven & Huber, 1990).

Mais especificamente, a tratativa da dimensão temporal recebeu destaque, ainda que implicitamente, na década de 1970, caracterizada pela contínua expansão da firma e sua efetiva transformação em multinacionais; surgiram, então, as primeiras pesquisas comportamentais que

propuseram os modelos incrementais de internacionalização (Bilkey & Tesar, 1977; Johanson & Vahlne, 1977), nos quais o processo de internacionalização é tratado como uma sequência de decisões da firma acerca do comprometimento de seus recursos no mercado estrangeiro ao longo do tempo.

Nos modelos baseados na inovação (Bilkey & Tesar, 1977), utiliza-se o termo estágios para se referir a ciclos sequenciais e incrementais, que se repetem e definem o processo exportador da firma. Também no modelo de Uppsala, proposto por Johanson & Vahlne (1977), utiliza-se o termo estágio para definir a sequência incremental de comprometimentos de recursos da firma no mercado estrangeiro. Já os estudos sobre a alteração do modo de entrada tiveram seu foco voltado para o entendimento da trajetória internacional da firma no mercado estrangeiro, tem como prioridade identificar o momento ideal ou *timing* para a entrada da firma no mercado estrangeiro e a modificação em seu modo de operação (Buckley & Casson, 1981; Shaver, 2013).

Delineadas essas considerações sobre a tratativa na dimensão temporal, podemos afirmar que, do ponto de vista dinâmico, o processo de internacionalização passa a ser tratado não somente com foco no evento de entrada no mercado estrangeiro, mas também nas alterações posteriores a este evento (Benito et al., 2009; Shaver, 2013).

Ao fazer uma referência explícita ao tempo (Sharma & Blomstermo, 2003), a perspectiva comportamental destaca três principais dimensões temporais do processo de internacionalização: duração, velocidade e ritmo. A duração refere-se ao intervalo de tempo entre dois eventos específicos (Van de Ven & Huber, 1990), existindo um período de estabilidade entre eles, podendo compreender o tempo total de operação da firma no mercado estrangeiro (Gao & Pan, 2010; Mudambi, 1998) ou, de forma mais restrita, o tempo despendido pela firma em determinado modo de operação (Buckley & Casson, 1981; Hultman, Robson, & Katsikeas, 2009; Jiang, Aulakh, & Pan, 2009; Leung, 1997).

Sharma e Blomstermo (2003) apontam para três diferentes formas pela qual a duração é tratada na literatura: duração como uma predecessora do conhecimento, duração como indicador do conhecimento e duração como resultado do conhecimento. Boa parte dos estudos sobre internacionalização assume a duração como predecessora do conhecimento, ou seja, assume uma relação positiva e direta entre duração e desenvolvimento de conhecimento. Dessa forma, podemos afirmar que quanto mais longa a duração das atividades da firma no mercado estrangeiro, maior será a quantidade de conhecimento que a firma irá acumular (Sharma & Blomstermo, 2003). O trabalho de Ciszewska-Mlinaric (2016) sugere que o tempo de vida da firma é o fator moderador entre conhecimento de mercado e desempenho da firma. Para o autor,

quanto mais tempo de vida a firma tem, mais a firma beneficiar-se-á da acumulação de conhecimento de mercado.

Outros autores utilizam duração, geralmente expressa em anos, para indicar e mensurar a quantidade de conhecimento acumulado pela firma. Essa medida está relacionada ao tempo das operações da firma em determinado modo de operação, tal como exportação (Crick, 1995; Wiedersheim-Paul et al., 1978), ou ao tempo total de operação no mercado estrangeiro (Erramilli, 1991; Maclayton, Smith, & Hair, 1980).

Por fim, duração também é tratada como um resultado do conhecimento acumulado pela firma (Sharma & Blomstermo, 2003). A relação proposta é que o acúmulo de conhecimento leva a firma a aumentar a longevidade de suas operações em determinado mercado estrangeiro (Barkema, Shenkar, Vermeulen, & Bell, 1997).

O conceito de velocidade foi introduzido nos estudos sobre internacionalização somente a partir de meados da década de 1990 (Casillas & Acedo, 2013), motivado pelas observações realizadas sobre firmas do tipo *born globals* que apresentavam internacionalização considerada acelerada em relação às firmas mais tradicionais – manufatureiras, por exemplo (Rialp, Galván, & Suárez, 2010; Oviatt & McDougall, 1994; Zahra & George 2002).

Independentemente do tipo da firma, a velocidade do processo de internacionalização é normalmente mensurada como o quociente entre a mudança de uma determinada variável e uma unidade representativa do tempo (Ancona, et al., 2001; Casillas & Acedo, 2013; Melin 1992). Essa mudança pode estar associada a diferentes variáveis, tais como: a) número de novas subsidiárias abertas em mercados estrangeiros (Vermeulen & Barkema, 2002); b) volume de exportações da firma (Casillas, Barbero, & Sapienza, 2015); c) volume de vendas para determinado mercado estrangeiro; d) número de mercados estrangeiros nos quais a firma possui operações ativas (Casillas & Acedo, 2013), dentre outras.

A velocidade também pode ser mensurada considerando o tempo entre eventos. Nesse sentido, Prashantham e Young (2011) fazem a distinção entre a velocidade inicial do processo de internacionalização, considerando o tempo entre a fundação da firma e o início de seu processo de internacionalização e a velocidade entre eventos, após a entrada no mercado estrangeiro.

Por último, tem-se o ritmo, entendido como a regularidade do processo de internacionalização da firma (Vermeulen & Barkema, 2002). Essa regularidade pode estar associada ao tempo entre investimentos da firma no mercado estrangeiro de forma geral (Chang & Rhee, 2011; Gao & Pan, 2010; Nadolska & Barkema, 2007; Pedersen & Shaver, 2011; Teixeira & Coimbra, 2014), ou ao tempo entre investimentos de modos de operação específicos,

tais com a abertura de novas subsidiárias (Vermeulen & Barkema, 2002; Zeng, Shenkar, Lee, & Song, 2013).

Ao serem explicitadas tais considerações sobre o tempo na literatura sobre internacionalização por meio das dimensões duração, velocidade e ritmo, observamos que o tempo tem sido tratado explicitamente no estudo sobre internacionalização sob uma perspectiva cronológica. Isto é, como um fenômeno que possibilita estruturar passado, presente e futuro (Sharma & Blomstermo, 2003). Como argumentam Jones e Coviello (2005), “por definição, a internacionalização ocorre ao longo do tempo e se manifesta em uma sequência de tempo na qual os eventos ocorrem” (p. 7). Em outras palavras, a perspectiva dinâmica pode ser entendida como o conjunto de alterações nas atividades internacionais da firma ao longo do tempo (Hutzschenreuter, 2009).

O terceiro e último aspecto que caracteriza a internacionalização sob a perspectiva dinâmica está relacionado ao entendimento da internacionalização como sendo influenciada pelo contexto de seus relacionamentos multilaterais (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990). O processo de decisão acerca da internacionalização recebe influências de atores externos, os quais advêm dos relacionamentos desenvolvidos no mercado estrangeiro, sejam estes representados por compradores e fornecedores (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 2009), ou órgãos governamentais, instituições públicas e privadas ou entidades de classe (Rodrigues & Child, 2012; Vahlne & Johanson, 2013). Nessa concepção, o processo de internacionalização passa a ser visto como um processo coletivo e não como uma ação isolada da firma (Lamb & Liesh, 2002).

Os relacionamentos desenvolvidos pela firma, nesse sentido, podem servir como um canal de entrada da firma em novos mercados. Nesses casos, a firma é impulsionada por meio de sua rede a atuar em outros mercados estrangeiros (Chetty & Blankenburg-Holm, 2000), ou seja, membros da rede de relacionamentos da firma, que participam em redes em outros mercados, servem como mecanismos de acesso a estes mercados.

Além disso, os relacionamentos desenvolvidos pela firma também podem servir como fonte de acesso a conhecimentos complementares (Chetty & Blankenburg-Holm, 2000; Coviello & Martin, 1999; Johanson & Mattson, 1988), ou inéditos à firma (Pahlberg & Persson, 2005). Novos conhecimentos podem ser desenvolvidos por meio das contínuas interações da firma em sua rede de relacionamentos (Johanson & Mattsson, 1985). De forma similar, a firma pode aprofundar os conhecimentos existentes quanto maior for o grau de interdependência nos relacionamentos locais, configurando-se, dessa forma, um ciclo de autorreforço positivo de conhecimento (Chetty & Eriksson, 2002).

Em síntese, o contexto relacional no qual a firma está inserida caracteriza sua dinâmica de internacionalização, visto que, à medida que avança no seu processo de internacionalização, a firma também amplia e/ou reconfigura sua rede de relacionamentos. Cabe pontuar que as reconfigurações, por sua vez, exercem influência no potencial para que a firma possa desenvolver novos conhecimentos, os quais servirão para suportar seu processo de internacionalização (Meyer & Skak, 2002). Nesse entendimento, a rede é tratada como um fenômeno dinâmico (Fletcher, 2008; Sharma & Blomstermo, 2003), ou seja, que se desenvolve ao longo do tempo (Hohenthal et al., 2014).

2.2 Perspectivas teóricas sobre a internacionalização sob o ponto de vista dinâmico

No tópico anterior, sugerimos a concepção da internacionalização sob uma perspectiva dinâmica, o que implica caracterizar o processo de internacionalização como: a) dependente de sua própria trajetória ou história; b) um fenômeno temporal; e c) influenciado pelo contexto relacional no qual está inserido. Com base nessa discussão, este tópico tem por objetivo discorrer sobre as perspectivas teóricas que entendem a internacionalização dessa forma. Inicialmente, será realizada uma breve introdução sobre os modelos de internacionalização baseados na inovação, para, então, ser apresentado o modelo de Uppsala e suas posteriores atualizações, assim como o tópico também discutirá a respeito da incorporação da perspectiva de redes ao estudo do processo de internacionalização.

Para Andersen (1993), os modelos baseados na inovação sugerem que o processo de internacionalização, em específico o das firmas exportadoras, segue os princípios de comportamento encontrado no processo de adoção de inovações (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Lim, Sharkey, & Kim, 1991; Reid, 1981). Nesses modelos, as decisões sobre internacionalização são consideradas com uma inovação para a firma (Andersen, 1993), e ocorrem por meio de estágios, os quais envolvem inovações de produtos, processos ou tecnologias.

O início do processo de internacionalização se dá quando a firma adapta seu produto, por meio de inovações, às exigências do mercado estrangeiro, e consiste em uma sequência de estágios sequenciais e incrementais que variam em número e descrição (Andersen, 1993; Leonidou & Katsikeas, 1996). Para Cavusgil (1980) e Reid (1981) o processo compreende cinco estágios, sendo que a firma inicia o processo de exportação de forma proativa, ou seja, existe uma intenção da firma em avançar para os próximos estágios.

Já para Bilkey e Tesar (1977) e Czinkota (1982), o processo envolve seis estágios, sendo que a firma não demonstra interesse em exportar no primeiro estágio do processo. Cabe a um agente externo à firma impulsioná-la, para que inicie seu processo de exportação. Para Brennan e Garvey (2009), esses processos diferem no número e na descrição dos estágios, mas representam essencialmente um padrão gradual de internacionalização com base na adaptação da firma.

Em síntese, o processo de internacionalização proposto nesses modelos comprehende a interação entre uma série de variáveis (Gemunden, 1991), que representam o contexto interno e/ou externo da firma, e que, de certa forma, atuam como catalizadores do processo de engajamento da firma nos diversos estágios do processo de exportação. A ênfase dos modelos baseados na inovação está em classificar o desenvolvimento em etapas, em vez de explicar como as firmas transitam de um estágio para outro (Barkema, Bell, & Pennings, 1996). Cabe ainda salientar que a exportação é particularmente relevante quando comparada a outros modos de operação para firmas de pequeno e médio porte, uma vez que envolve menor risco e menor comprometimento de recursos da firma no mercado estrangeiro (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Apesar dos avanços obtidos a partir dos modelos baseados na inovação, o entendimento da internacionalização sob a perspectiva dinâmica ganhou destaque com a introdução do modelo de Uppsala, uma das mais conhecidas abordagens comportamentais no estudo da internacionalização (Welch et al., 2016). O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), com uma abordagem focada principalmente em estudos de caso longitudinais, ganhou relevância ao chamar a atenção para os processos dinâmicos de aprendizagem.

Baseado na Teoria de Crescimento da Firma (Penrose, 1959), o modelo de Uppsala também sofreu influências de outras pesquisas realizadas anteriormente. A pesquisa de Cyert e March (1963) sobre a Teoria Comportamental da Firma, por exemplo, sugeriu a inclusão de aspectos relacionados à psicologia cognitiva ao estudo da internacionalização da firma. Além disso, eles foram também influenciados pela pesquisa de Aharoni (1966) sobre processos de tomada de decisão sob incerteza em investimentos internacionais. Por fim, verificamos a influência das ideias de Carlson (1974) relacionadas à importância do caráter contextual e específico do conhecimento no desenvolvimento da firma.

Por meio de observações empíricas das operações internacionais de quatro firmas suecas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), Johanson e Vahlne (1977) identificaram semelhanças no processo de internacionalização dessas firmas, caracterizado pelo progressivo comprometimento de recursos da firma no mercado estrangeiro. Para esses autores, o processo de internacionalização dessas firmas não correspondia aos pressupostos econômicos de

independência, maximização do lucro e de racionalidade, preconizados na teoria econômica. À época, os estudos com base na teoria econômica buscavam explicar, principalmente, as razões por trás das decisões de internacionalização, como vantagens específicas da empresa (Hymer, 1976), vantagens de localização (Dunning, 1981) ou vantagens de internalização de certas atividades (Buckley & Casson, 1976), sem tratar a internacionalização como um processo, ou conjunto de atividades que podem mudar ao longo do tempo.

Como alternativa, Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo no qual a internacionalização é concebida como um processo que evolui de forma incremental em estágios, no qual a incerteza e o desenvolvimento de conhecimento têm papéis fundamentais. Em outras palavras, o aprendizado contínuo sobre como operar no mercado estrangeiro, por meio do desenvolvimento de conhecimento de mercado, é o mecanismo pelo qual a firma reduz suas incertezas e, por conseguinte, consegue avançar em seu processo de internacionalização. Sob essa ótica, o conhecimento de mercado pode ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes (Eriksson et al., 1997).

Mais especificamente, a dinâmica do modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977) é caracterizada pelos seus aspectos estáticos e dinâmicos. Os aspectos estáticos correspondem ao conhecimento específico do mercado local e à quantidade de recursos comprometidos no mercado estrangeiro em determinado momento no tempo. Já os aspectos dinâmicos abarcam as atividades correntes da firma e a decisão acerca do comprometimento de novos recursos.

Johanson e Vahlne (1977) entendem que o processo de internacionalização compreende a interação entre os aspectos estáticos e dinâmicos. Enquanto a decisão acerca do comprometimento de recursos é uma resposta às oportunidades de mercado, as atividades correntes da firma são as principais fontes para o desenvolvimento de conhecimento com base na experiência. O desenvolvimento de conhecimento faz com que os tomadores de decisão reduzam os riscos percebidos e, assim, tornem-se mais inclinados a comprometer novos recursos, visto que: "Quanto maior o conhecimento sobre um mercado, mais valiosos são os recursos e mais forte é o compromisso com o mercado" (Johanson & Vahlne, 1977, p. 28). Conforme essa perspectiva, o modelo propõe um mecanismo de autorreforço positivo entre os aspectos estáticos e dinâmicos do modelo. À medida que acontece um avanço no estado atual de acúmulo de conhecimento de mercado da firma, existe uma contrapartida positiva em relação às decisões acerca do comprometimento de novos recursos, que, por sua vez, possibilitam um maior acúmulo de conhecimento de mercado, e assim sucessivamente (Forsgren, 2002).

Em síntese, o entendimento da internacionalização a partir do modelo de Uppsala sugere que a firma adota uma sequência incremental de estágios, iniciando suas operações no mercado

estrangeiro em operações de baixo risco e baixo comprometimento de recursos, para então, gradativamente, evoluir para operações de maior risco e maior comprometimento de recursos. Uma possível manifestação do modelo de Uppsala é a firma evoluir ao longo de quatro estágios: 1) exportações irregulares; 2) exportação através de agentes ou representantes independentes; 3) subsidiária de vendas; e 4) subsidiária de produção³. Esta sequência é conhecida como Cadeia de Estabelecimento (Johanson & Widersheim-Paul, 1975).

Com o passar dos anos, os estudos baseados no modelo de Uppsala voltaram sua atenção para o papel das redes no processo de internacionalização (Forsgren & Johanson, 1992; Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990). Podemos dizer que essa mudança foi inspirada na Abordagem de Redes Industriais (Axelsson & Easton, 1992), cuja origem remonta os estudos empreendidos em *marketing* industrial sobre os relacionamentos entre fornecedores e compradores (Johanson & Mattsson, 1988).

Essas pesquisas apresentam duas principais conclusões. A primeira delas é que existem relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e compradores e não apenas transações de compra e venda (Hakansson, 1982). Dentre as razões para que existam tais relacionamentos está a necessidade de amplo conhecimento entre as partes para que as trocas possam ser efetivadas (Johanson & Mattsson, 1988). Esse raciocínio deriva-se da ideia de que tanto fornecedores como compradores são atores ativos no evento de uma transação, e o preço deixa de ser considerado o único mecanismo regulador da interação entre tais atores, à medida que estes optam por cooperar (Hakansson, 1982).

A segunda conclusão dessas pesquisas é que no relacionamento entre fornecedor e comprador existe a possibilidade de ocorrer transferência de conhecimento entre as partes (Snehota & Hakansson, 1995), fruto da interação entre indivíduos das diversas áreas das firmas: manufatura, finanças, qualidade, *marketing* e outros (Cunningham & Homse, 1986; Johanson & Mattsson, 1988). Fornecedores, por exemplo, podem sugerir melhorias em produtos existentes que venham a reduzir os custos de produção, ou mesmo propor ideias para novos produtos (Andersson, Johanson, & Vahlne, 1997). Conforme Axelsson e Johanson (1992), a internacionalização pode ser entendida como “um conjunto de processos de aprendizado conectados” (p. 208), influenciados por vários membros da rede.

³ O modelo ainda sugere que a escolha pela localização para realização dos investimentos no mercado estrangeiro é baseada na percepção da firma em relação à distância psíquica entre o mercado de origem e o mercado alvo. Entende-se por distância psíquica a diferença de linguagem, cultura e sistema político entre países (Johanson & Vahlne, 1990). Ou seja, o modelo prediz que a firma prioriza mercados com menor distância psíquica.

Nesse sentido, o processo de internacionalização deixa de ser visto somente como uma expressão do processo de desenvolvimento interno de conhecimento do mercado (Kogut & Zander, 1993). A perspectiva de redes sugere que o conhecimento de mercado pode também ser desenvolvido por meio de relacionamentos interorganizacionais (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990). Não só as relações intrafirma são consideradas, assim como os atores externos às fronteiras da firma, tais como compradores, competidores, instituições e governo (Argote, 2012a, 2012b). Tais relações são denominadas interfirma (Johanson & Vahlne, 1990), interorganizacionais (Eriksson & Hohenthal, 2001) ou multilaterais (Hadley & Wilson, 2003; Johanson & Mattsson, 1988).

Considerando o papel das redes no processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (2009) introduziram alterações importantes ao modelo original proposto. A primeira mudança está relacionada aos aspectos estáticos que compõem o modelo, em que foram alterados “conhecimento do mercado” e “comprometimento” para, respectivamente, “oportunidades de mercado” e “posição na rede”. Além disso, também houve mudanças nos aspectos dinâmicos do modelo. Onde estava sugerido “decisões sobre comprometimento” e “atividades correntes” os autores introduziram “decisões de comprometimento na rede” e “aprendizado”, “geração de conhecimento” e “construção de confiança”. Portanto, a revisão do modelo sugere que o estado atual do conhecimento da firma sobre oportunidades de mercado está relacionado à posição da firma na rede (Santangelo & Meyer, 2017), e ainda que estes fatores sejam influenciados pelas decisões relativas ao comprometimento com os relacionamentos na rede e atividades correntes que levam ao aprendizado, à geração de conhecimento e à construção de confiança (Vahlne & Johanson, 2017).

Em outras palavras, a abordagem relacional presume que a internacionalização pode ser facilitada ou inibida, dependendo das características, da natureza ou da posição da firma na rede (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017). Essas posições dão acesso à firma a novos recursos e mercados (Chetty & Blankenburg Holm, 2000). São ainda “desenvolvidas através de atividades da firma na rede e definem importantes possibilidades e restrições para suas atividades presentes e futuras” (Johanson & Mattsson, 1988, p. 308).

O grau de comprometimento da firma na rede também está associado de forma positiva ao desenvolvimento de oportunidades no processo de internacionalização (Chandra et al., 2009; Johanson & Johanson, 2006; Vahlne & Johanson, 2013, 2017). Essas oportunidades acontecem efetivamente nas relações diádicas desenvolvidas com outros atores (Johanson & Johanson,

2006), que, por sua vez, também estão imersos em relações deste mesmo tipo (Vahlne & Johanson, 2013)⁴.

Ao tratar especificamente de firmas multinacionais, Vahlne e Johanson (2013) destacam a importância da capacidade da multinacional para construir, desenvolver e coordenar os relacionamentos na rede. Vahlne e Johanson (2013) propõem que “a multinacional, ou melhor, a firma de negócios multinacionais, é capaz de construir e desenvolver redes de negócio para geração de valor dentro e fora das fronteiras dos países, e também dentro e fora dos limites da firma” (p. 194). Em síntese, a incorporação da abordagem relacional ao modelo de Uppsala tira o foco das características internas da firma individual e destaca seu contexto, no qual os relacionamentos se afiguram como proeminentes (Bjorkman & Forsgren, 2000).

Outro avanço importante da abordagem relacional para o entendimento da internacionalização está na ampliação em relação aos tipos de conhecimentos presentes no processo de internacionalização. Se por um lado o modelo de Uppsala avança o entendimento do processo de internacionalização da firma ao identificar o conhecimento de mercado como variável explanatória (Johanson & Vahlne, 1977), por outro lado é a abordagem relacional que complementa o modelo de Uppsala, ao sugerir a existência do conhecimento institucional, de internacionalização e tecnológico (Eriksson et al., 1997; Kogut & Zander, 1993). Esses conhecimentos podem ser desenvolvidos em relacionamentos estabelecidos na rede de negócios da firma (Anderson; Forsgren, & Holm, 2002; Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990; Lin, 2003; Nordman & Melen, 2008).

A influência das redes no processo de internacionalização pode ser evidenciada em vários estudos na literatura sob diferentes aspectos. O primeiro aspecto diz respeito ao potencial dos relacionamentos da firma em iniciar e/ou motivar o processo de internacionalização. Este é o caso nas situações em que a firma se internacionaliza buscando acompanhar compradores em estágios já avançados em seu processo de internacionalização – fenômeno conhecido por *client following* (Cardone-Riposterlla, Álvares-Gil, Lado-Cousté, & Sasi, 2003; Majkgård & Sharma, 1998).

A entrada no mercado estrangeiro é motivada pela demanda existente pelos produtos e/ou serviços da firma naquele país, identificada por compradores no país de origem da firma, ou seja, por relacionamentos já desenvolvidos anteriormente (Erramilli & Rao, 1990; Sharma & Johanson, 1987). Em outras palavras, podemos dizer que o processo de seleção do mercado

⁴ A utilização do conceito de oportunidades no estudo da internacionalização teve influência das teorias sobre empreendedorismo, ou seja, a internacionalização vista como um processo empreendedor (Schweizer, Vahlne, & Johanson, 2010).

estrangeiro foi realizado por um comprador em outro país (Bradley, 1995). Esse fenômeno é predominantemente observado em firmas de serviço que iniciam seu processo de internacionalização por demanda de firmas industriais (Erramilli, 1991).

Outra forma em que as redes podem iniciar e/ou motivar o processo de internacionalização da firma são os programas de incentivo à exportação. Esses programas proporcionam um ambiente favorável à troca de experiências com outras firmas, que, por consequência, reduzem o impacto das ameaças do ambiente, assim como ajudam a desenvolver as competências da firma para melhor aproveitar as oportunidades de mercado (Moen, 2002).

Em outras palavras, o objetivo desses programas é acelerar a criação de redes de negócio, ao invés de esperar pela sua constituição de forma orgânica, e assim formalizar, de forma mais ágil, o processo de colaboração entre as firmas (Chetty & Patterson, 2002). As redes, neste raciocínio, funcionam com um mecanismo que promove o acesso da firma a novos relacionamentos e canais de comunicação no mercado estrangeiro (Blankenburg, 1995; Sharma & Johanson, 1987), os quais, por sua vez, abrem as perspectivas da firma para novas oportunidades relacionadas ao seu processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009; Teece, 2014).

O segundo aspecto referente à influência das redes no processo de internacionalização está relacionado ao papel facilitador das redes para o acesso da firma a novos conhecimentos, ou seja, como as redes de relacionamentos desenvolvidos pela firma podem facilitar este processo. Chetty e Holm (2000), em estudo em que examinam o papel das redes na internacionalização de quatro firmas manufatureiras, destacam a rede de relacionamentos como um canal para que a firma possa ser exposta a novas oportunidades e, assim, obter novos conhecimentos.

A inserção nas redes locais possibilita à firma desenvolver conhecimentos necessários para seu processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009). O compartilhamento de conhecimento de mercado, por exemplo, é apontado por Dyer e Singh (1998) como uma característica essencial de várias redes de relacionamentos. Da mesma forma, Chen (2003) sugere que os relacionamentos estabelecidos pela firma dão acesso ao conhecimento sobre práticas de mercado e às competências necessárias para se entrar no mercado.

O desenvolvimento desses conhecimentos ocorre(m) tanto nos relacionamentos formais quanto nos relacionamentos informais desenvolvidos pela firma (Coviello & Munro, 1997; Idris & Saridakis, 2017; Mejri & Umehoto, 2010). Em um estudo longitudinal, realizado com firmas inglesas, Idris e Saridakis (2017) argumentam que os relacionamentos interpessoais informais são mais importantes nas firmas de médio porte, e sugerem que os relacionamentos formais

tornam-se mais importantes à medida que a firma cresce e aumenta a complexidade de suas operações e estrutura.

Outros estudos ainda destacam as redes de parceiros como uma importante fonte de conhecimento sobre as instituições no mercado estrangeiro (Johanson & Mattsson, 1988), e ainda apontam o papel dos parceiros locais no sentido de melhor interpretar aspectos da cultura, da política, das tendências de mercado, dos competidores e de novos desenvolvimentos tecnológicos (Andersen & Buvik, 2002; Yli-Renko, Autio, & Tontti, 2002). Por exemplo, Mowery, Oxley e Silverman (1996) destacam as alianças estratégicas realizadas através dos relacionamentos desenvolvidos pela firma como fonte de conhecimento tecnológico, enquanto Blomstermo et al. (2004) discutem a importância das redes para o desenvolvimento de conhecimento sobre internacionalização.

O terceiro aspecto, que remete à influência das redes no processo de internacionalização, está relacionado à influência da rede de relacionamentos da firma no processo de seleção de mercados e no modo de entrada. A rede de relacionamentos da firma pode servir como uma fonte de aprendizado e troca de experiências sobre quais mercados operar e como operar nestes mercados (Shaver, Mitchell, & Yeung, 1997).

Considerando esse ponto de vista, Chetty e Patterson (2002) e Coviello e Munro (1997) salientam que os relacionamentos formais e informais desenvolvidos pela firma no mercado estrangeiro possibilitam a troca de experiências acerca de modos de operação específicos. Greve (2006) sugere que as redes formais e informais influenciam o desenvolvimento de conhecimentos sobre modos específicos de operação no mercado estrangeiro⁵.

Em linha de raciocínio semelhante, Oehme e Bort (2015), em um estudo longitudinal, realizado com quase mil firmas alemãs, propõem que a influência sobre a decisão a respeito do modo de entrada no mercado estrangeiro é também influenciada pela imitação do comportamento de outras firmas. Segundo Oehme e Bort (2015), esse comportamento é influenciado principalmente pelos relacionamentos formais desenvolvidos pela firma.

Em síntese, a abordagem relacional, ao conceber a firma como uma rede geograficamente dispersa dentro de outras redes de relacionamentos com extensão territorial variável, complementa o modelo de Uppsala, à medida que incorpora elementos que melhor

⁵ Outras pesquisas destacam ainda o papel da rede de relacionamentos da firma no processo de: a) promoção da credibilidade e reputação da firma no mercado estrangeiro (Chetty & Patterson, 2002; Coviello & Munro, 1997; Turnbull, Ford, & Cunningham, 1996; Zain & Ng, 2006); b) acesso a recursos humanos (Coviello & McAuley, 1999; Fuller-Love & Thomas, 2004; Zain & Ng, 2006); c) acesso a recursos financeiros para condução das operações internacionais (Coviello & Munro, 1997; Zain & Ng, 2006); d) acesso a recursos físicos, tais como equipamentos e infraestrutura (Coviello & Munro, 1997; Zain & Ng, 2006); e e) aceleração da velocidade do processo de internacionalização (Belso-Martínez, 2006).

traduzem a dinâmica do processo de internacionalização da firma (Johanson & Mattsson, 1988). Nesse sentido, para o melhor entendimento da dinâmica entre o processo de internacionalização e a rede de relacionamentos da firma, o trabalho de Forsgreen (2016) sugere que novas pesquisas devam assumir o processo de internacionalização e o desenvolvimento de relacionamentos da firma como processos independentes, e assim buscar identificar a influência mútua entre eles.

Em relação aos tipos de conhecimento presentes no processo de internacionalização, o modelo de Uppsala, originalmente restrito aos relacionamentos intrafirma, deu destaque ao conhecimento de mercado como variável explanatória do processo de internacionalização da firma (Johanson & Vahlne, 1977). A incorporação da abordagem relacional ao modelo de Uppsala não só trouxe um refinamento ao conceito de conhecimento de mercado, como também possibilitou a identificação de novos tipos de conhecimentos críticos à internacionalização da firma, tais como conhecimentos institucionais, conhecimentos sobre internacionalização e conhecimentos tecnológicos (Eriksson et al., 1977). O próximo tópico tem a intenção de caracterizar, de forma mais detalhada, esses tipos de conhecimentos.

2.3 Tipos de conhecimento no processo de internacionalização

Este tópico tem por objetivo conceituar e discutir os diferentes tipos de conhecimentos relevantes ao processo de internacionalização da firma. Abordará, em especial, os conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. A escolha por esses quatro tipos de conhecimento foi baseada na relevância deles nos estudos identificados na literatura sobre o tema, que apontam estes conhecimentos como os mais proeminentes e relevantes para o entendimento do processo de internacionalização da firma (Eriksson et. al, 1997; Hilmersson, 2014). Previamente, cabe salientar a falta de convergência tanto em relação à conceituação desses conhecimentos (Fletcher & Harris, 2012) quanto à importância deles no processo de internacionalização da firma (Hohenthal et al., 2014).

2.3.1 Conhecimento de mercado

O conhecimento de mercado foi o primeiro tipo de conhecimento a ser explicitamente identificado, sob a perspectiva dinâmica, como variável explanatória do processo de internacionalização da firma (Johanson & Vahlne, 1977). Para esta pesquisa, iremos conceber o conhecimento de mercado como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e

concorrentes (Eriksson et al., 1997). Conforme apontado anteriormente, sugere-se um mecanismo de autorreforço positivo entre o desenvolvimento e o acúmulo de conhecimento de mercado e o comprometimento de recursos da firma em mercados estrangeiros (Johanson & Vahlne, 1977, 1990). O desenvolvimento de conhecimento de mercado permite à firma reduzir as incertezas em relação a novos investimentos no mercado alvo (Ellis & Pecotich, 2001; Lamb & Liesch, 2002), o que, por sua vez, a leva a desenvolver novos conhecimentos (Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson e Vahlne (1977) identificaram, em sua pesquisa, que o conhecimento de mercado pode ainda ser subdividido em dois tipos: conhecimentos gerais e específicos. Os conhecimentos gerais correspondem aos métodos de comercialização e características comuns de certos segmentos de clientes, independentemente da sua localização geográfica. Dada sua natureza genérica, esse tipo de conhecimento tem um custo de oportunidade relativamente baixo, o que facilita sua transferência entre mercados. Já os conhecimentos específicos compreendem características que são específicas ao mercado estrangeiro, tais como estrutura existente para realização de negócios e características específicas das firmas clientes e de seus indivíduos (Fletcher & Harris, 2012). Neste caso, a especificidade do conhecimento dificulta sua transferência para outros mercados (Eriksson et al., 2000).

Entretanto, a definição de conhecimento de mercado, tal como apresentada anteriormente, assim como o termo utilizado para nomear este tipo de conhecimento, não é uniforme na literatura existente. Alguns autores detalham e dão ênfase a aspectos específicos da definição de conhecimento de mercado apresentada, tais como aspectos relacionados aos canais de distribuição e ações de *marketing* (Zhou, Barnes, & Lu, 2010), assim como informações acerca das formas de reduzir barreiras de entrada e informações relacionadas à turbulência do ambiente de negócios (Sinkovics, Sinkovics, & Jean, 2013).

Li, Seaton e Tsakiris (2013), por sua vez, destacam o conhecimento de mercado relacionado aos segmentos de clientes alvo da firma em mercados emergentes, mostrando a especificidade deste conhecimento de mercado em relação ao contexto⁶. Essa especificidade ao contexto é, no entendimento de Villar, Alegre e Pla-Barber (2014), a razão pela qual esse tipo de conhecimento torna-se obsoleto muito rapidamente, cabendo à firma se estruturar de forma a continuamente renová-lo. Outros autores, por sua vez, como é o caso de Holtbrugge e Puck

⁶ Meyer, Wright e Pruthi (2009) pontuam, entretanto, que determinados conhecimentos de mercado, sobre processos de compras, por exemplo, são característicos de determinadas indústrias e, desta forma, podem ser utilizados em outros mercados.

(2009) e Meyer, Wright e Pruthi (2009), utilizam o termo “conhecimento local⁷”, para fazerem referência a um tipo de conhecimento que inclui o conceito de conhecimento de mercado.

A relevância do conhecimento de mercado no processo de internacionalização é destacada em diversas pesquisas, de diferentes maneiras. Meyer, Wright e Pruthi (2009) salientam o conhecimento de mercado como um ativo importante para a firma que, quando recombinação internamente, pode influenciar as decisões sobre o modo de operação da firma. Prashantham e Young (2011) apontam a importância do conhecimento de mercado para as atividades relacionadas à segmentação de mercado.

Li, Qian e Qian (2015) sugerem que decisões sobre a estratégia de internalização e/ou externalização de atividades no processo de internacionalização estão relacionadas à quantidade de conhecimento sobre o mercado local que a firma possui. Além disso, Kayo e Kimura (2010) destacam o conhecimento sobre as firmas locais como ativo importante da firma, sobre o qual cabem decisões acerca do modo de operação mais apropriado a ser selecionado para o mercado estrangeiro em questão.

O conhecimento de mercado é também apontado por Un (2016) como elemento fundamental para diferenciação da firma no mercado estrangeiro. Ao introduzir o termo *liability of localness*, o autor sugere que, apesar de as firmas locais possuírem um conhecimento do mercado local mais aprofundado, a firma que já está presente em vários mercados estrangeiros pode melhor explorar o conhecimento de mercado que possui para fins de inovação. Ela pode utilizar conhecimentos de outros mercados para gerar *insights* para novos produtos que atendam às demandas locais.

Outros autores destacam o conhecimento de mercado com base na experiência como particularmente importante nos estágios iniciais do processo de internacionalização, dada a necessidade de redução da percepção de risco (Lamb, Sandberg, & Liesh, 2011; Mejri & Umemoto, 2010) e, também, a conquista de confiança (Williams & Grégoire, 2015) para análise e exploração de possíveis oportunidades (Chandra et al., 2009). Desse modo, as firmas buscam informações de mercado que possam diminuir o risco de entrada e que possam ajudá-las a encontrar um ponto para começar suas tentativas de internacionalização (Mejri & Umemoto, 2010). Villar, Alegre e Pla-Barber (2014) destacam, com mais detalhes, a importância do conhecimento de mercado para o desempenho das exportações da firma.

O conhecimento de mercado também é considerado importante nos momentos de escolha ou alteração do modo de operação da firma. No primeiro caso, Singh e Kogut (1989)

⁷ Para Holtbrugge Puck (2009) e Meyer, Wright e Pruthi (2009), o conhecimento local abrange, também, o conhecimento sobre os ambientes regulatório, contábil, econômico e político.

sugerem que o conhecimento de mercado e as características da indústria podem influenciar a decisão entre o modo de operação via aquisições ou *joint ventures*. Para os autores, as aquisições são preferidas quando a firma pretende atuar nas mesmas indústrias de seu país de origem. No segundo caso, Holtbrugge e Puck (2009) mostram que o conhecimento de mercado local aumenta as chances de a firma converter o modo de operação no mercado estrangeiro via *joint venture* para uma subsidiária própria.

A rede de relacionamentos da firma é também fonte importante para o desenvolvimento de conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 2009). Ellis e Pecotich (2001) apontam a relevância da rede de relacionamentos para as firmas de menor porte, que não possuem recursos para investir em pesquisas de mercado formais (Barkema & Drogendijk, 2007; Cieslik & Kaciak, 2009). Sharma e Blomstermo (2003) sugerem as firmas *born globals*, altamente dependentes desses relacionamentos para o desenvolvimento desse tipo de conhecimento, enquanto Yli-Renko, Autio e Tonti (2002), em um estudo realizado com firmas de tecnologia finlandesas, destacam os contatos no mercado estrangeiro da equipe de vendas e dos fundadores como críticos, para o desenvolvimento de novos conhecimentos de mercado.

2.3.2 Conhecimento institucional

O segundo tipo de conhecimento a ser tratado nesta pesquisa refere-se ao conhecimento institucional. Ele é reconhecido como de central importância no processo internacionalização da firma (Johanson & Vahlne, 1977). Pode ser considerado como uma decomposição do conhecimento de mercado, e entendido como sendo o conhecimento acerca das leis, dos aspectos culturais, das normas e dos valores que regem as instituições do país onde se opera (Chetty, Eriksson, & Lindbergh, 2006; Child & Rodrigues, 2005; Eriksson et al., 1997).

Javernick-Will e Scott (2010) propõem a subdivisão do conhecimento institucional em três subcategorias: regulamentações, normas e crenças culturais. Lindbergh (2005), de forma semelhante, propõe a divisão desse conhecimento da seguinte forma: regulamentações, normas e aspectos cognitivos. As regulamentações incluem as estruturas formais de governança e processos legais que regem a sociedade, definidas e impostas pelo governo (Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009). As normas especificam as práticas e os processos aceitos no convívio social e as expectativas sobre os diferentes papéis dos indivíduos na sociedade. Por último, as crenças culturais ou os aspectos cognitivos definem as concepções, as crenças e os significados compartilhados pelos membros que compõem a sociedade. As crenças culturais ainda abrangem os comportamentos observáveis, porém não oficialmente reconhecidos (Scott, 2008). Em

consonância com esses aspectos, Chetty, Eriksson e Lindbergh (2006) defendem a importância da percepção dos aspectos institucionais não formalizados que distinguem mercados estrangeiros, e destacam que estes conhecimentos só podem ser desenvolvidos por meio da experiência local.

O reconhecimento do conhecimento institucional como elemento chave no processo de internacionalização aconteceu já nos primeiros estudos comportamentais sobre a internacionalização da firma (Johanson & Vahlne, 1977), e veio a ser confirmado em diversas pesquisas posteriores, em diferentes contextos e estágios do processo de internacionalização da firma (Costa, Soares & Sousa, 2017; Portugal & Serra, 2015).

Cabe pontuar que Johanson e Vahlne (1977) propõem que o desenvolvimento do conhecimento institucional permite à firma reduzir as incertezas relacionadas à identificação de problemas e oportunidades no mercado estrangeiro. Quanto maior o conhecimento institucional desenvolvido pela firma, melhor a firma estará preparada para lidar com problemas inesperados no mercado estrangeiro. Sendo assim, a falta de conhecimento institucional pode criar problemas gerenciais (Fenwick, Edwards, & Buckley, 2003) ou, até mesmo, levar a firma a abandonar o mercado (O'Grady & Lane, 1996).

Nessa mesma linha, Regnér e Edman (2013) destacam a importância do conhecimento institucional desenvolvido localmente pela subsidiária para o desenvolvimento de estratégias que possam superar obstáculos impostos pelas instituições locais. O mesmo raciocínio vale para novos entrantes, uma vez que o desenvolvimento de conhecimento institucional é responsável por reduzir as barreiras de entrada no mercado estrangeiro (Zaheer, 1995). Para além das firmas manufatureiras, o estudo de Schu e Morschett (2017), realizado com firmas varejistas que atuam no mercado de vendas *on-line*, apontam o conhecimento institucional do mercado alvo com fator crítico no processo de seleção sobre o mercado de entrada.

Além de reduzir as incertezas da firma em relação ao mercado local, o conhecimento institucional também possibilita identificar oportunidades que possam surgir em virtude de mudanças no contexto institucional local (Åkerman, 2015). Regnér e Edman (2014) apontam a importância do conhecimento institucional para que a firma possa responder a pressões do ambiente institucional de forma apropriada. Ao classificarem as respostas da firma ao ambiente institucional em quatro grupos – inovação, arbitragem, circunvenção e adaptação –, Regnér e Edman (2014) moldam como o conhecimento institucional pode ser o elemento-chave que irá definir os mecanismos e as estratégias proativas da firma que moldam, transpõem ou evitam o impacto das instituições locais.

Se por um lado alguns autores enfatizam a importância do conhecimento institucional nos estágios iniciais do processo de internacionalização (Javernick-Will & Levitt, 2010), por outro lado existem autores que alegam que a percepção da importância do conhecimento institucional aumenta à medida que a firma adquire experiência internacional (Chetty et al., 2006; Eriksson et al., 1997). Para estes últimos autores, o conhecimento institucional é de fundamental importância durante todo o processo de internacionalização, de forma a se reduzir o *gap* de conhecimento da firma. Ou seja, diminuir a diferença entre o conhecimento institucional que a firma possui e aquele que é necessário para se operar naquele mercado (Petersen et al., 2008). Exemplo disso é a pesquisa de Shaver, Mitchel e Yeung (1997), que destaca a importância de reduzir o *gap* em relação aos conhecimentos sobre as práticas regulatórias do mercado estrangeiro.

Para Zhang, Zhong e Makino (2015), a proximidade da firma com seus compradores é fundamental para redução desse *gap* de conhecimento. Regnér e Edman (2014) argumentam que o *gap* de conhecimento institucional pode ser reduzido através da contratação de pessoas locais com este tipo de conhecimento, assim como por meio do acesso a políticos locais que possuam experiência e conhecimentos mais aprofundados no ambiente institucional local.

Assim como para o conhecimento de mercado, as redes de relacionamentos da firma sempre foram consideradas importantes fontes para o desenvolvimento de conhecimento institucional. Lindbergh (2005) reforça, por meio de seus estudos, a importância dos relacionamentos da firma para o desenvolvimento do conhecimento institucional da firma, visto que é o conjunto desses relacionamentos que mantém as instituições em determinado país.

Nessa linha de raciocínio, as redes podem representar a forma pela qual a firma irá superar obstáculos ou aproveitar as oportunidades relacionadas aos *gaps*, resultados da ausência dos órgãos responsáveis por fazer cumprir as leis e regulamentações locais (Khanna & Palepu, 2000; Pollard & Jemicz, 2006), também denominados vazios institucionais (Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout, & Makhija, 2017).

Costa, Soares e Sousa (2017), em um estudo realizado com 20 associações de negócio industriais em Portugal, relatam os benefícios para as firmas que se utilizam das redes de contato institucionais promovidas por estas instituições, tais como o acesso a informações relacionadas a mudanças na legislação e a disponibilização de análises sobre aspectos regulatórios diversos. Para os autores, o desenvolvimento de novos conhecimentos institucionais pode ser dar através de quatro principais atividades: atividades promocionais; aconselhamento, treinamento e suporte técnico e legal; compartilhamento de informações e cooperação com outras entidades.

2.3.3 Conhecimento sobre internacionalização

O terceiro tipo de conhecimento a ser aqui abordado trata-se do conhecimento sobre internacionalização. Eriksson et al. (1997) definem esse tipo de conhecimento como sendo o conhecimento acerca das rotinas de como internacionalizar, ou princípios para operação em mercados internacionais (Li, Li, & Dalgic, 2004), não sendo específico a um mercado estrangeiro em particular (Blomstermo, Eriksson, & Sharma, 2004).

Em outras palavras, o conhecimento sobre internacionalização é desenvolvido em múltiplos contextos e influencia a capacidade da firma para realizar oportunidades em outros mercados (Åkerman, 2015; Blomstermo, Eriksson, Lindstrand & Sharma, 2004). De forma similar, Yu (1990) define esse tipo de conhecimento como sendo o conhecimento sobre como se engajar em operações internacionais – o conhecimento sobre o que é importante e o que deve ser evitado no processo de internacionalização.

Para Hilmersson e Jansson (2012), o conhecimento sobre internacionalização é acumulado através da experiência da firma em mercados estrangeiros e possibilita à firma, ao longo do processo de internacionalização, identificar e avaliar oportunidades de mercado e potenciais parceiros de negócio, bem como ajuda no processo de decisão sobre a seleção pelo modo de entrada (Fletcher & Harris, 2012; Forsgren, 2002; Prashantham & Young, 2011; Welch, Benito, & Petersen, 2007). Além disso, o conhecimento sobre internacionalização pode ser útil nos eventos subsequentes (Chandra et al., 2009; Fletcher & Harris, 2012). Já a falta de conhecimento sobre internacionalização pode ser uma barreira para a firma se internacionalizar (Oehme & Bort, 2015).

O conhecimento sobre internacionalização pode variar tanto em diversidade quanto em profundidade (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013). A diversidade pode se referir a uma série de fatores: número de mercados que a firma opera (Aguilera-Caracuel et al., 2012); número de modos de operação utilizados; diversidade cultural e geográfica destes mercados e diversidade quanto aos segmentos de mercado em que a firma atua (Zahra et al., 2000). Isto implica dizer que a entrada da firma em mercados muito similares, em termos institucionais e/ou próximos geograficamente, poderá reduzir o impacto desse evento para o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização (Åkerman, 2015). Para Eriksson et al. (2000), quanto maior a diversidade do conhecimento sobre internacionalização, maior será a capacidade da firma para identificar novas oportunidades de negócio.

Já a profundidade do conhecimento sobre internacionalização está relacionada ao tempo em que a firma está engajada em operações internacionais (Åkerman, 2015). Quanto maior esse tempo, maior será o conhecimento sobre internacionalização acumulado. Entretanto, Åkerman (2015) sugere que existe um limite entre a permanência da firma em um determinado mercado estrangeiro e o contínuo desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização, propondo que este acréscimo é reduzido com o tempo, podendo chegar a zero.

Uma dimensão importante do conhecimento de internacionalização diz respeito ao conhecimento sobre modos de operação em específico. Por um lado, Eriksson et al. (2000) e Blomstermo, Eriksson e Sharma (2004) sugerem que o conhecimento sobre internacionalização não está associado às experiências da firma em um modo de operação específico. Por outro lado, Gao e Pan (2010) argumentam que o conhecimento sobre internacionalização é específico às experiências da firma com diferentes modos de operação. Neste último caso, o conhecimento de internacionalização está associado à experiência da firma com o modo de operação em particular, tais como conhecimento sobre arranjos contratuais, conhecimento sobre *joint ventures* e conhecimento sobre subsidiárias de produção de capital próprio.

Benito, Petersen e Welch (2009) utilizam o termo aprendizado sobre o modo para se referir ao conhecimento específico sobre modos de operação. Nesse sentido, Fletcher, Harris e Richey (2013) sugerem que a firma busca deliberadamente, em fontes externas, conhecimentos específicos sobre modos de operação distintos daqueles que já possui experiência. Nessa mesma linha de raciocínio, outros autores apresentam pesquisas que endossam essa posição. Inkpen (1998), por exemplo, destaca a importância do conhecimento sobre como estruturar e gerenciar alianças. Já Nadolska e Barkema (2007) afirmam que o conhecimento sobre aquisições, seja este conhecimento desenvolvido por meio de aquisições realizadas no mercado de origem e/ou no mercado estrangeiro, influenciam positivamente a frequência de aquisições da firma.

Uma importante fonte para o desenvolvimento de conhecimento sobre internacionalização é a rede de relacionamentos da firma, seja através de relacionamentos formais ou informais (Coviello & Munro, 1997; Greve, 2006). O estudo de Chetty e Patterson (2002), realizado com firmas neozelandesas, sustenta a importância dos relacionamentos formais e informais e utiliza o termo *hard* e *soft*, respectivamente, para se referir a estes tipos de relacionamentos. Outros autores destacam a rede de negócios (Chen & Chen, 1998; Fuller-Love & Thomas, 2004) e a rede de relacionamentos sociais da firma (Prashantham, 2005) como fontes para o desenvolvimento de conhecimento sobre internacionalização. Ou seja, o conhecimento sobre internacionalização pode ser desenvolvido por meio de terceiros (Gunawan & Rose, 2014).

Sob essa perspectiva, Chen e Chen (1998) e Fuller-Love e Thomas (2004) destacam a rede de relacionamentos da firma como fonte de conhecimentos sobre como conduzir os negócios e resolver problemas no processo de internacionalização. De forma semelhante, Aldrich e Zimmer (1986), Chetty e Holm (2000) e Ellis (2000) apontam que a inserção da firma em redes de relacionamento provê acesso a conhecimentos sobre oportunidades de negócio no mercado estrangeiro.

Alguns autores destacam a contribuição de modos de operação específicos para o desenvolvimento de conhecimento sobre internacionalização. Teece (1992), por exemplo, mostra a contribuição das alianças estratégicas para o desenvolvimento de conhecimentos estratégicos e operacionais sobre operações internacionais. Fernhaber e Li (2013), Milanov e Fernhaber (2014) e Yu, Gilbert e Oviatt (2011) também destacam a importância das informações e estímulos advindos das alianças estratégicas, especificamente para as firmas de pequeno e médio porte.

Barkema et al. (1997), por sua vez, afirmam que a experiência com subsidiárias próprias no exterior representa uma fonte de conhecimento muito importante, que pode ser utilizada para o desenvolvimento de novas *joint ventures* em outros mercados. Por outro lado, Fletcher e Harris (2012) propõem que, apesar do conhecimento sobre internacionalização se desenvolver por meio da combinação de diferentes fontes, é mais provável que seja desenvolvido de forma vicária, por meio de assessores e consultores governamentais, que trabalham junto à firma, do que através da sua rede de relacionamentos, sendo que a ênfase desses autores recai sobre pequenas e médias empresas. Eles também chamam atenção para os profissionais de nível sênior como sendo elementos-chave para o desenvolvimento desse tipo de conhecimento. Petersen e Welch (2003), em raciocínio similar, sugerem que a firma pode desenvolver conhecimento sobre internacionalização relevante por meio do recrutamento de indivíduos com experiência adquirida em outras firmas.

2.3.4 Conhecimento tecnológico

O quatro e último tipo de conhecimento a ser discutido nesta pesquisa é o conhecimento tecnológico, também identificado como relevante no processo de internacionalização. O conhecimento tecnológico refere-se aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e/ou serviços (Lin, 2003; Nordman & Melen, 2008). Hashai, Asmussen, Benito e Petersen (2010) apresentam definição semelhante, porém destacam a importância do conhecimento desenvolvido acerca das tecnologias locais,

dos requisitos de competências, compatibilidade e complementariedades com as tecnologias proprietárias já existentes na firma. Salientamos que o conhecimento tecnológico surgiu mais recentemente, nos estudos sobre processos de internacionalização (ver, por exemplo, Fletcher, 2009; Hutchings & Chetty, 2012), à medida que as subsidiárias⁸ passaram a desenvolver conhecimentos tecnológicos locais únicos e a ganhar autonomia dentro da firma (Birkinshaw & Hood, 1998) para explorar estes conhecimentos (Mudambi & Navarra, 2004).

A importância e a influência do conhecimento tecnológico no processo de internacionalização da firma foram reconhecidas em vários estudos empíricos, podendo representar, principalmente para firmas intensivas em tecnologia, a fonte para criar e sustentar sua vantagem competitiva (Hashai et al., 2010; Kilduff, Angelmar, & Mehra, 2000). Parte desses estudos discute as formas pelas quais o conhecimento tecnológico possibilita à firma superar o passivo de ser estrangeiro (Zaheer, 1995) e, assim, se internacionalizar (Buckley & Casson, 1991; Caves, 2007). Nesse sentido, o conhecimento tecnológico pode influenciar a capacidade da firma em adaptar seus produtos às condições locais de mercado (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000) e reduzir o tempo para o lançamento de novos produtos (McCann, 1991). Já Kogut e Zander (1993) e Li, Qian e Qian (2015) pontuam o papel e a influência do conhecimento tecnológico na definição da estratégia de internacionalização da firma, e apontam que o acúmulo de conhecimento tecnológico, assim como a necessidade de desenvolvimento de conhecimento tecnológico, influencia a estratégia de internalização e/ou a externalização de atividades no mercado estrangeiro.

Em determinados casos, observamos o fluxo de conhecimento tecnológico no sentido da subsidiária para matriz (Borini, Oliveira Júnior, Silveira, & Concer, 2012; Hutzschenreuter & Matt, 2017) e da subsidiária para subsidiárias irmãs (Schutte, 1998). Ambos, Ambos e Schlegelmilch (2006) destacam, em sua pesquisa, o conhecimento tecnológico como sendo um dos tipos de conhecimento mais frequentemente transferidos no sentido da subsidiária para matriz. Salomon e Jin (2008), nessa mesma linha, sugerem que firmas exportadoras, cujo mercado de origem é pouco desenvolvido tecnologicamente, podem se beneficiar consideravelmente, ao expandirem suas operações para mercados mais desenvolvidos, visto a possibilidade da transferência de novos conhecimentos tecnológicos para a matriz.

⁸ As subsidiárias assumem e/ou conquistam, dessa forma, novos papéis dentro da multinacional (Birkinshaw & Fry, 1998), inclusive assumindo responsabilidades sobre atividades de maior valor agregado (Birkinshaw, 1998), tais como o desenvolvimento de novos produtos em escala global (Anderson & Pahlberg, 1997; Birkinshaw, 1996) e/ou reconhecimento como especialistas em suas áreas de expertise (Adenfelt & Lagerstrom, 2006; Andersson & Forsgren, 2000; Holm & Pedersen, 2000).

A influência do conhecimento tecnológico no *timing* e na velocidade do processo de internacionalização é bem explorada na literatura (Oviatt & McDougall, 1994; Yli-Renko et al., 2002). O conhecimento tecnológico tem destaque em estudos com foco nas firmas de base tecnológica ou que atuam na indústria de alta tecnologia, e que iniciam seu processo de internacionalização já nos primeiros anos de operação (Freeman et al., 2012). Freeman et al. (2012), por exemplo, ressaltam e distinguem a importância do conhecimento tecnológico em tais firmas do tipo quando comparadas a outros tipos de firmas.

As *born globals*, por sua vez, são foco do estudo realizado por Freeman, Edwards e Schroder (2006), os quais apontam que a rápida expansão dessas firmas em mercados estrangeiros está associada a sua capacidade de estabelecer e adaptar continuamente o modo de operação no mercado estrangeiro, de maneira a alinhar a sua necessidade de desenvolver conhecimentos tecnológicos (Filatotchev, Liu, Buck, & Wright, 2009). Para Shrader, Oviatt e McDougall (2000), o desenvolvimento e o acúmulo de conhecimento tecnológico servem como um mecanismo de compensação para as *born globals*, à medida que tais firmas dificilmente possuem conhecimento de mercado e conhecimento institucional. Em outras palavras, o conhecimento tecnológico pode ser utilizado para superar a falta de experiência, ou *disadvantages of newness*, para determinado mercado (Oviatt, McDougall, & Loper, 1995).

Dada a complexidade inerente a esse tipo de conhecimento, uma barreira para o acúmulo do conhecimento tecnológico está na aderência de novos conhecimentos tecnológicos aos conhecimentos tecnológicos que a firma já possui (Prashantham & Young, 2011). Essa barreira, entretanto, uma vez reduzida (Hitt, Ireland, & Lee, 2000), pode ser o diferencial da firma para penetrar mais profundamente nos mercados em que opera (Zahra et al., 2000).

Hashai, Asmussen, Benito e Petersen (2010) sugerem uma relação positiva entre a intensidade do conhecimento tecnológico da firma e a diversidade dos modos de entrada em mercados estrangeiros por ela realizados. Firmas que possuem conhecimento tecnológico em níveis elevados optam por múltiplos modos de entrada no mercado estrangeiro. Essa multiplicidade as expõe a uma maior variedade de parcerias e arranjos organizacionais, potencializando as formas pelas quais o conhecimento tecnológico pode ser desenvolvido.

Relação positiva semelhante sobre a intensidade do conhecimento tecnológico também foi observada em relação à diversidade geográfica de atuação da firma (Barkema & Vermeulen, 1998; Hashai, 2011). Neste último caso, a firma utiliza a sua presença em múltiplos mercados, a fim de alavancar seu conhecimento tecnológico (Filatotchev et al., 2009).

A rede de relacionamentos da firma compreende importante fonte para o desenvolvimento de conhecimentos tecnológicos. Segundo Fletcher (2008), a inserção da firma

nas redes de tecnologia existentes no mercado local é fundamental no processo de desenvolvimento de conhecimento tecnológico, em especial por meio de modos de operação do tipo *joint ventures*. Leek, Naude e Turnbill (2003) reforçam esse ponto, argumentando que a demanda por conhecimento tecnológico e inovações tecnológicas estimula o estabelecimento de parcerias de maior comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, tais como *joint ventures*.

Arranjos contratuais com firmas locais também são considerados fontes relevantes para o desenvolvimento de conhecimento tecnológico (Buckley & Casson, 1996; Hamel, 1991; Martin & Salomon, 2003). Consoante a essa perspectiva, Freeman, Hutchings, Lazaris e Zyngier (2010) apontam o conhecimento tecnológico como decisivo no processo de seleção dos parceiros de negócio no processo de internacionalização.

A habilidade em explorar conhecimentos tecnológicos externos à firma é, de acordo com Cohen e Levinthal (2000), fundamental para que a firma seja capaz de inovar. O desenvolvimento de novos conhecimentos tecnológicos em parceria com outras firmas é o elemento central dos sistemas de inovação aberta, em que o objetivo da firma consiste em gerar inovações baseado em co-criação, junto a compradores e fornecedores (Laursen & Salter, 2006). A principal ideia que suporta os modelos de inovação aberta é que as atividades de pesquisa e desenvolvimento da firma, de forma isolada, não são mais capazes de sustentar a vantagem competitiva da firma, dada a mobilidade dos indivíduos que transitam por esta firma (Chesbrough, 2006).

2.3.5 Relações temporais entre tipos de conhecimento no processo de internacionalização

Enquanto parte da literatura identifica diferentes tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma de forma isolada (Eriksson et. al, 1997), poucas pesquisas têm seu foco voltado em discutir as relações temporais entre tipos de conhecimentos (Asmussen, Hashai, & Delios, 2011). Uma relação temporal entre tipos de conhecimentos aponta para a maneira pela qual esses conhecimentos estão relacionados entre si, quando se considera o tempo de forma explícita. Para se apontar uma relação temporal entre dois ou mais tipos de conhecimentos, é preciso analisar o processo evolucionário de um tipo de conhecimento em relação ao de outros tipos de conhecimento tendo como referência o tempo (Hurmerinta, Paavilainen-Mantymaki & Hassett, 2016).

De forma fragmentada, a literatura contém estudos cujo foco recai sobre a identificação das relações atemporais entre tipos de conhecimentos. Ou seja, assume-se, explicita ou

implicitamente, que as interações entre tipos de conhecimentos são invariantes ao tempo. Em outras palavras, independente de quando tais interações ocorrem, elas sempre ocorrerão na direção inicialmente sugerida. Este é o caso da pesquisa de Hohenthal e Lindberg (2005) que sugerem que o conhecimento de mercado, institucional e internacionalização interagem entre si no processo de internacionalização e influenciam a capacidade da firma em identificar oportunidades de negócio no mercado estrangeiro. Entretanto, os autores não explicam por que tais conhecimentos interagem entre si. Blomstermo, Eriksson e Sharma (2004), por sua vez, sugerem uma interação positiva entre o conhecimento sobre internacionalização da firma e o conhecimento institucional. Quanto mais cedo a firma desenvolve seu conhecimento sobre internacionalização, maior é a facilidade para desenvolver conhecimento institucional relacionado ao mercado alvo. A demora da firma em iniciar seu processo de internacionalização⁹ faz com que ela desenvolva modelos mentais muito arraigados ao mercado local, que, por sua vez, irão reduzir sua habilidade em desenvolver novos conhecimentos institucionais. Em outras palavras, o conhecimento sobre internacionalização possibilita a firma desenvolver uma maior capacidade de se adaptar às diferenças dos ambientes institucionais de diferentes mercados.

A pesquisa de Hashai, Asmussen, Benito e Petersen (2010) também tem seu foco em identificar interações entre diferentes tipos de conhecimento, mas especificamente entre o conhecimento sobre internacionalização e conhecimento tecnológico. Para os autores, quanto maior a diversidade do conhecimento sobre internacionalização¹⁰, maior a intensidade do conhecimento tecnológico da firma. A diversidade quanto à utilização de diferentes modos de operação permite a firma acessar múltiplas fontes de conhecimento tecnológico disponíveis localmente, o que não seria possível utilizando-se de somente um modo de operação. Mais especificamente, modos de operação contratuais dão acesso a firma ao mercado de seus parceiros (Almor, Hashai, & Hirsch, 2006); modos de operação do tipo *joint venture*, por sua vez, possibilita a firma colaborar mais intensamente com outras firmas; por fim, modos de operação de alto comprometimento, tais como subsidiárias de produção, permite a firma desenvolver mais conhecimento tecnológico por meio do aprendizado na prática. Ou seja, quanto maior a variedade de tipos de modos de operação utilizados pela firma, mais conhecimento tecnológico ela irá conseguir desenvolver. Neste sentido, os autores concluem

⁹ Estes autores adotam um critério de 5 anos para o que consideram início tardio das operações no mercado estrangeiro.

¹⁰ Diversidade é entendida como conhecimento sobre como operar através de modos de operação de diferentes níveis de comprometimento.

que o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização está positivamente associado ao desenvolvimento do conhecimento tecnológico. Este estudo, assim como nos exemplos anteriores, ao sugerir a interação entre dois tipos de conhecimentos, o faz de forma atemporal, ou seja, não explicita quando estas interações acontecem ao longo do processo de internacionalização.

A discussão sobre a interação entre diferentes tipos de conhecimento também pode ser observada na pesquisa de Fletcher e Harris (2012), que aponta para três tipos de conhecimentos como sendo os mais relevantes no processo de internacionalização: tecnológico, mercado e internacionalização. Como o objetivo do trabalho é o de identificar as principais fontes para o desenvolvimento destes conhecimentos, não existe uma discussão detalhada sobre a interação entre esses três tipos de conhecimento. A pesquisa de Fletcher (2009), de maneira similar a pesquisa de Fletcher e Harris (2012), também aponta para o conhecimento tecnológico, conhecimento de mercado e conhecimento sobre internacionalização como sendo os três tipos de conhecimento mais relevantes no processo de internacionalização da firma. Apesar de a autora também se preocupar em apontar para as fontes dos diferentes tipos de conhecimento, ela é mais contundente ao apontar a interação entre os diferentes tipos de conhecimento. Mais especificamente, ela sugere uma interação entre o conhecimento de mercado e o conhecimento tecnológico, onde o primeiro é utilizado para o desenvolvimento do segundo.

Diferentemente dos estudos apontados acima, verificamos que alguns poucos trabalhos voltam-se para as relações temporais entre tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma. Este é o caso da pesquisa de Håkanson e Kappen (2017), que destaca uma relação de precedência entre o conhecimento sobre internacionalização e os demais tipos de conhecimento. Para estes autores, o conhecimento sobre internacionalização se desenvolve antes dos demais tipos de conhecimento, sendo fundamental para que a firma possa explorar oportunidades em vários mercados simultaneamente, adotando uma estratégia de redução do risco por meio da diversificação. Em outras palavras, o desenvolvimento de conhecimento sobre internacionalização amplia o leque de opções da firma quanto à identificação de oportunidades de negócio em outros mercados, servindo como uma “porta de entrada” para análise de viabilidade destas oportunidades.

A relação de precedência, desta vez entre o conhecimento de mercado e conhecimento tecnológico, é também apontada na pesquisa de Pahlberg e Persson (2005). As autoras sugerem que o desenvolvimento de conhecimento de mercado relacionado às necessidades de seus compradores precede o desenvolvimento do conhecimento tecnológico. O fruto desta conexão é a realização de uma oportunidade de negócio. Ademais, o conhecimento de mercado prévio é

que irá auxiliar a firma identificar qual conhecimento tecnológico é mais apropriado para lidar com determinada necessidade dos compradores.

Dante do exposto, argumentamos que a literatura, quando aborda a relação temporal entre diferentes tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma, elege tipicamente dois tipos de conhecimento para análise, sendo raros os casos onde três tipos de conhecimentos são relacionados. Entretanto, a literatura aponta para quatro tipos de conhecimentos como sendo os mais relevantes para o processo de internacionalização: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. Ou seja, verificamos que, quando as relações entre diferentes tipos de conhecimento são analisadas, são realizadas considerando apenas um subconjunto destes tipos de conhecimentos. A exclusão de um destes conhecimentos, quaisquer que sejam, pode levar a resultados parciais.

Como exemplo, vamos considerar um estudo que tenha como objetivo identificar as possíveis relações entre diferentes tipos de conhecimento no processo de identificação de oportunidades de negócio no mercado estrangeiro. Vamos também hipotetizar que este estudo, ao limitar sua análise às possíveis relações entre o conhecimento de mercado e tecnológico sugere uma relação de precedência entre o primeiro e o segundo. Uma possível conclusão desta pesquisa seria indicar que o conhecimento de mercado, por preceder o conhecimento tecnológico, seria o tipo de conhecimento que inicia o processo de identificação de oportunidades de negócio no mercado estrangeiro, sendo o primeiro a ser desenvolvido.

Entretanto, ao incorporarmos neste mesmo estudo o conhecimento sobre internacionalização, apontado na literatura como elemento facilitador no processo de identificação e avaliação de oportunidades de mercado (Hilmersson & Jansson, 2012), supostamente podemos identificar uma relação de precedência desse conhecimento com o conhecimento de mercado. Neste caso, a inclusão do conhecimento sobre internacionalização alteraria o resultado da pesquisa, pois, apontaria o conhecimento de internacionalização, e não o conhecimento de mercado, como o primeiro a ser desenvolvido no mercado estrangeiro. Em outras palavras, a inclusão do conhecimento sobre internacionalização poderia levar a pesquisa a sugerir o conhecimento sobre internacionalização como sendo o tipo de conhecimento que inicia o processo de identificação de oportunidades de negócio no mercado estrangeiro. Sendo assim, defendemos que os estudos sobre internacionalização devam incorporar os quatro tipos de conhecimentos identificados como mais relevantes no processo de internacionalização da firma: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico.

Verificamos também a escassez de estudos que estabeleçam as relações temporais entre diferentes tipos de conhecimento. A metodologia utilizada em muitos estudos, tipicamente

transversais, não são apropriadas para entender fenômenos processuais (Macharzina & Engelhard, 1991; Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Neste sentido, ao se excluir o elemento tempo da análise das relações entre os diferentes tipos de conhecimentos, esses estudos apontam para relações atemporais entre esses conhecimentos. Ou seja, assume-se que estas relações se repetem sempre na mesma direção. Entretanto, as relações entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimentos podem ser suscetíveis ao tempo: uma única vez durante todo o processo de internacionalização; serem concentradas em momentos específicos do processo de internacionalização; se repetirem em intervalos regulares, estabelecendo um padrão; ou serem observadas de forma totalmente irregular ou não linear. Ou seja, para que se tenha o pleno entendimento das relações entre tipos de conhecimentos, é preciso incorporar o tempo nestas análises.

A dinâmica dessas relações pode ser mais bem entendida quando se incorpora o tempo sob duas diferentes perspectivas (Jones & Coviello, 2005). A primeira perspectiva está relacionada ao tempo cronológico, ou seja, o tempo expresso no calendário, utilizado para indicar os dias, as semanas e os meses do ano. Ao se observar as relações temporais com uma referência no tempo cronológico, torna-se possível analisá-las tendo como referência uma linha do tempo que é a mesma para todas as firmas. Ou seja, considerando que as firmas podem apresentar relações distintas entre tipos de conhecimentos, o tempo cronológico torna-se uma base comum para analisar estas diferenças.

A segunda perspectiva está relacionada ao tempo cuja referência é o processo de internacionalização da firma, tendo como início o momento em que a firma começa seu processo de internacionalização. Ou seja, nesta perspectiva, as relações entre tipos de conhecimento são identificadas tendo o processo de internacionalização da firma como referência temporal. Esta referência permite analisar as relações entre tipos de conhecimentos em uma linha do tempo que é própria ao processo de internacionalização da firma, independente do tempo cronológico em que ocorreram. Os estudos relacionados ao comportamento das firmas *born globals*, por exemplo, utilizam esta ideia (Bhardwaj, Eickman, & Runyan, 2011; Oviatt & McDougall, 1994). Nestes estudos, o tempo entre a fundação da firma e o início de seu processo de internacionalização é um dos principais focos da análise para o entendimento do comportamento da firma. Neste mesmo raciocínio, as relações entre os diferentes tipos de conhecimentos podem ser analisadas sob a perspectiva do momento em que são observadas ao longo do processo de internacionalização da firma (Hurmerinta, Paavilainen-Mantymaki & Hassett, 2016). Por exemplo, podemos realizar análises das possíveis relações temporais entre diferentes tipos de conhecimento nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

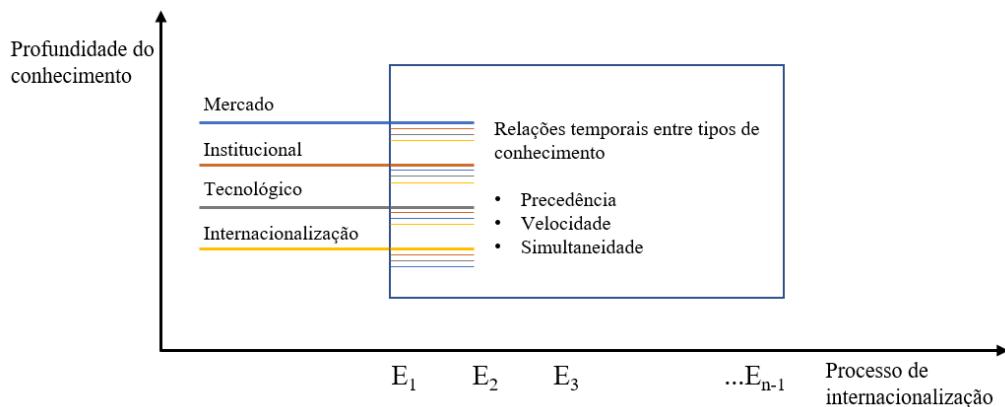
Assim, torna-se possível comparar as relações temporais entre tipos de conhecimento entre diferentes firmas, mesmo que o processo de internacionalização destas firmas tenha ocorrido em um tempo cronológico distinto.

Nesta pesquisa, optamos pela segunda perspectiva, ou seja, pela análise das relações entre tipos de conhecimento tendo como referência o processo de internacionalização da firma. Dessa forma, no próximo tópico introduzimos o quadro teórico, que propõe considerar o processo de internacionalização do ponto de vista dinâmico, considerando as possíveis relações temporais existentes entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimento. Utilizamos a ideia de trajetória de conhecimento para indicar a acumulação ou desacumulação de determinado tipo de conhecimento da firma ao longo do processo de internacionalização. Sendo assim, ou a firma aprofunda determinados tipos de conhecimento em um dado mercado estrangeiro, como, por exemplo, o conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 1977), ou a firma perde esse mesmo tipo de conhecimento (Bašić, Vlajčić, & Kiessling, 2016).

2.4 Quadro teórico

A revisão de literatura apresentada nesta tese privilegia o entendimento do processo de internacionalização da firma sob o ponto de vista dinâmico. Nesta concepção, a perspectiva comportamental se apresenta apropriada para se analisar a entrada e a evolução da firma em mercados estrangeiros (Araújo & Rezende, 2003; Hadjikhani & Johanson, 2002; Johanson & Vahlne, 2003a; 2003b). O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), o mais ilustrativo da perspectiva comportamental, é a base na qual esta pesquisa está estruturada. A incorporação da perspectiva de redes ao modelo de Uppsala (Johanson & Mattsson, 1987, 1988) expandiu também a discussão sobre os tipos de conhecimento que exercem influência sobre o processo de internacionalização. Antes limitada ao conhecimento de mercado (Johanson & Vahlne, 1977), a inclusão da perspectiva de redes acrescentou outros três tipos de conhecimentos: institucional, internacionalização e tecnológico (Eriksson et al., 1997). Entretanto, conforme apontado anteriormente, a literatura negligencia as relações temporais entre estes quatro tipos de conhecimentos no processo de internacionalização (Fletcher, 2009; Fletcher & Harris, 2012).

Com o propósito de corrigir tais deficiências, introduzimos o quadro teórico desta tese. Propomos o entendimento do processo de internacionalização do ponto de vista dinâmico, considerando a trajetória de quatro tipos de conhecimentos e as possíveis relações temporais entre eles no processo de internacionalização da firma (ver Figura 1).

Figura 1: Quadro teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro teórico compreende o processo de internacionalização da firma, composto por um conjunto de eventos que caracterizam a evolução das operações da firma no mercado estrangeiro. O processo de internacionalização deve ser tratado considerando não somente o evento de entrada no mercado estrangeiro (E_1), mas também as alterações posteriores a este evento (de E_2 até E_{n-1}) (Benito et al., 2009; Shaver, 2013). Isto significa que a firma entra no mercado estrangeiro e pode dar sequência ao seu processo de internacionalização, caracterizado como uma série de eventos (Rezende & Versiani, 2010).

No processo de internacionalização, quatro tipos de conhecimentos podem se fazer presentes (Eriksson et al., 1997; Fletcher, 2009; Fletcher & Harris, 2012): conhecimento de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. O primeiro tipo a ser destacado é o conhecimento de mercado, que se refere ao conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes (Eriksson et al., 1997). Já o segundo tipo é o conhecimento institucional, relativo a princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições do mercado estrangeiro onde se opera (Child & Rodrigues, 2005; Eriksson et al., 1997). O terceiro tipo, conhecimento sobre internacionalização, comprehende o conhecimento acerca das rotinas de como internacionalizar, não sendo específico a um mercado estrangeiro em particular (Blomstermo, Eriksson & Sharma, 2004). Por último, o conhecimento tecnológico refere-se aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços (Lin, 2003).

Assumimos também que a trajetória de cada um dos diferentes tipos de conhecimento pode se alterar por meio da variação da profundidade dos mesmos ao longo do processo de internacionalização. Isto implica que os conhecimentos da firma podem se manter em mesmo nível, serem aprofundados ou reduzir em profundidade. O aumento da profundidade do

conhecimento de mercado, por exemplo, implica dizer que a firma acumulou mais conhecimentos relacionados aos seus compradores, fornecedores e concorrentes. O conhecimento pode também se manter estável ao longo de todo o processo de internacionalização, ou em parte dele. Considerando o mesmo exemplo anterior, isto implicaria dizer que não houve o desenvolvimento de mais conhecimentos sobre compradores, fornecedores e concorrentes. Por último, os conhecimentos podem também reduzir sua profundidade. Ainda utilizando o mesmo exemplo, significaria que a firma desacumulou conhecimentos relacionados aos seus compradores, fornecedores e concorrentes, ou seja, a firma passou a possuir menos conhecimento de mercado. Como resultado, tem-se que os quatro conhecimentos possuem trajetórias, aqui denominadas de trajetórias de conhecimento, que, conforme discutido anteriormente, representam as alterações em seus níveis de profundidade.

Além disto, as trajetórias desses conhecimentos podem apresentar relações temporais entre as mesmas (Fletcher, 2009). Ou seja, essas trajetórias podem estar relacionadas temporalmente de alguma forma. O nosso quadro teórico sugere três tipos de relações: precedência, velocidade e simultaneidade. O primeiro tipo de relação temporal se dá através da precedência entre os diferentes tipos de conhecimento (Barbosa, Rezende, & Versiani, 2014). A relação de precedência está associada à dimensão temporal ordem, uma das dimensões temporais mais pesquisadas (Kutschker et al., 1997). Uma relação de precedência pode ser um indicativo da relevância de determinado tipo de conhecimento em relação a outros tipos de conhecimentos. Ou seja, quando se identifica que determinado tipo de conhecimento precede outro, de certa forma, sugerimos que, para a firma pesquisada, o desenvolvimento daquele conhecimento é mais importante do que o desenvolvimento do outro. A relação de precedência pode, alternativamente, ser um indicativo que determinado tipo de conhecimento inicia o processo de internacionalização da firma. Ou seja, tudo acontece a partir dele. É fundamental estabelecer um período de referência quando se aponta para uma relação de precedência entre tipos de conhecimentos, uma vez que a contextualização do ambiente externo nesse período de referência dá insumos para realização de novas investigações que busquem responder perguntas do tipo: Existem fatores externos a firma que podem justificar a precedência entre esses conhecimentos? A definição de um período de referência é também importante para que se possa investigar se a relação de precedência ocorre em outros momentos do processo de internacionalização da firma. Este tipo de análise pode ajudar, por exemplo, a identificar fatores em comum que possam estar relacionados à existência desse tipo de relação. Uma relação de precedência é também um indício para que se possa explorar possíveis interações entre esses tipos de conhecimentos. Em outras palavras, verificar se existe uma relação de interdependência

entre eles. Sendo assim, a relação de precedência seria o primeiro passo no caminho para se identificar possíveis relações de interdependência. Em síntese, sugerir uma relação de precedência entre diferentes tipos de conhecimento, significa sugerir que a trajetória de um determinado tipo de conhecimento precede a trajetória de outro(s) tipos de conhecimento(s), estabelecendo assim uma relação de ordem entre eles.

O segundo tipo de relação compreende a relação de velocidade entre diferentes tipos de conhecimento (Casillas & Acedo, 2013). Tipicamente a velocidade é mensurada como o quociente entre a mudança de uma variável na unidade de tempo (Ancona, et al., 2001; Casillas & Acedo, 2013; Melin 1992). Em nosso quadro teórico, a velocidade indica o quanto determinado tipo de conhecimento evoluiu em profundidade ao longo de todo o processo de internacionalização, ou, em parte dele. Quando apontamos que a velocidade de desenvolvimento de determinado tipo de conhecimentos é maior do que a velocidade de desenvolvimento de outro tipo de conhecimento, queremos dizer a firma conseguiu acumular o primeiro tipo de conhecimento de forma mais rápida do que o segundo. Assim como na relação de precedência, a relação de velocidade precisa também estabelecer o período a que se refere (Casillas & Acedo, 2013). A maior velocidade do desenvolvimento do conhecimento tecnológico nos estágios iniciais do processo de internacionalização, por exemplo, pode ser reflexo de uma decisão estratégica relacionada à entrada em um novo mercado com foco no investimento de produtos customizados para o mercado local. O inverso, entretanto, pode significar uma estratégia de entrada neste mercado utilizando-se do portfólio de produtos já existente. Outro exemplo: a maior velocidade do conhecimento sobre internacionalização nos estágios iniciais do processo de internacionalização, pode sugerir a existência de uma estrutura de apoio da firma para sustentar seu processo de internacionalização, através de mecanismos que consigam promover a rápida transferência deste tipo de conhecimento para suas subsidiárias (Håkanson & Kappen, 2017). O inverso, pode apontar para a inexistência destas estruturas.

Relações de velocidade podem refletir também aspectos inerentes à natureza dos diferentes tipos de conhecimento. O conhecimento sobre internacionalização e tecnológico, por exemplo, por serem menos contextuais ao mercado alvo, podem, teoricamente, apresentar uma maior velocidade de desenvolvimento que conhecimentos que são mais contextuais, tais como o conhecimento de mercado e institucional (Fletcher & Harris, 2012). Uma maior velocidade dos conhecimentos de internacionalização e tecnológico, neste sentido, seria resultado de um processo de transferência interna destes conhecimentos.

O terceiro e último tipo de relação apresentado no quadro teórico se refere às relações de simultaneidade. A relação de simultaneidade é um exemplo da dimensão temporal ritmo (Vermeulen & Barkema, 2002). Em nosso quadro teórico iremos considerar que existe uma relação de simultaneidade quando dois ou mais tipos de conhecimentos apresentam a mesma trajetória ao longo de todo processo de internacionalização, ou, em parte dele. A simultaneidade entre diferentes tipos de conhecimentos pode ocorrer nos períodos que estes conhecimentos aumentam, mantêm ou diminuem seus níveis de profundidade. Isto significa dizer que estes conhecimentos apresentam o mesmo ritmo de desenvolvimento de seus níveis de profundidade naquele período.

Assim como as relações de velocidade, as relações de simultaneidade podem também refletir aspectos relacionados à natureza dos diferentes tipos de conhecimento. Neste sentido, conhecimentos mais contextuais, ou seja, aqueles que são desenvolvidos exclusivamente através da experiência da firma no mercado estrangeiro, tais como o conhecimento de mercado e institucional, sejam mais suscetíveis a apresentar uma relação de simultaneidade. Este raciocínio está baseado no fato de que esses conhecimentos, por precisarem ser desenvolvidos localmente, excluem a possibilidade de sua transferência interna, o que os sujeita as mesmas condições locais para seu desenvolvimento. Hipoteticamente, este seria um fator que poderia contribuir para uma possível relação de simultaneidade.

Em síntese, o quadro teórico mostra o processo de internacionalização da firma em determinado mercado estrangeiro. Este processo de internacionalização é modelado a partir uma série de eventos por meio dos quais se observa a trajetória de quatro tipos de conhecimentos: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. As trajetórias destes conhecimentos, por sua vez, podem apresentar relações temporais do tipo precedência, velocidade e simultaneidade.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa. O capítulo é dividido em quatro tópicos. O primeiro tópico descreve a opção pela abordagem processual para esta pesquisa e apresenta as premissas que guiaram a opção pelo método de pesquisa. Por conseguinte, o segundo tópico apresenta o método de pesquisa e a justificativa referente a sua escolha. Já o terceiro tópico trata da coleta de dados e detalha os critérios adotados para a seleção dos casos e os instrumentos de coleta de dados utilizados. Finalizando o capítulo, o último tópico apresenta e descreve as etapas e os procedimentos utilizados para a análise dos dados dos casos selecionados.

3.1 Abordagem processual

Nesta pesquisa, fizemos a opção pela abordagem processual para o estudo do processo de internacionalização da firma (Hadjikhani & Johanson, 2002). Essa opção é fruto da concepção do tema de pesquisa, mais especificamente, o processo de internacionalização, compreendido como um fenômeno complexo (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013; Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014), dinâmico (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013; Gao & Pan, 2010), temporal (Fletcher & Harris, 2012) e inserido em múltiplos contextos (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013), conforme discutido na revisão de literatura.

A principal implicação dessa escolha recai sobre a relevância e a influência da dimensão temporal no processo de internacionalização da firma (Haley & Boje, 2014; Hurmerinta-Peltomäki, 2003). Conforme Santangelo e Meyer (2017), “o processo de internacionalização pode ser mais bem compreendido tornando a dimensão temporal explícita” (p. 1115). Nessa mesma linha de raciocínio, Buckley (2016) argumenta que “a sequência temporal dos eventos no processo de internacionalização é claramente vital para a compreensão das decisões e da estratégia da firma” (p. 894).

Apesar das considerações a respeito dessa dimensão no processo de internacionalização da firma se fazerem presentes, ainda que implicitamente, nos modelos comportamentais de base processual desenvolvidos na década de 1970 (Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), pouco se avançou no sentido da tratativa do tempo de forma explícita em estudos posteriores (Eden, 2009; Hurmerinta-Peltomäki, 2003; Sharma & Blomstermo, 2003). De acordo com Mcauley (2010), “a dimensão do tempo na internacionalização tem sido negligenciada” (p. 37). Nesse mesmo sentido, Welch e

Paavilainen-Mäntymäki (2014) pontuam que, “paradoxalmente, a maioria dos estudos que aborda este fenômeno temporal não tem utilizado uma abordagem processual que incorpore o tempo, o dinamismo e observações longitudinais” (p. 3). Cabe salientar, também, que Welch & Paavilainen-Mäntymäki (2014) destacam, ainda, que a opção pela análise processual não determina ou influencia a escolha pelo tipo de dado a ser utilizado, podendo ser quantitativo e/ou qualitativo.

A dinâmica nos estudos sobre internacionalização é também abordada por Benito et al. (2009). Conforme esses autores, a abordagem usualmente adotada para descrever os modos de operação da firma no mercado estrangeiro limita o entendimento da dinâmica do processo de internacionalização, ao caracterizar estes modos de forma discreta e estática. Ou seja, não existe a tratativa do que acontece ou do que leva à transição entre um modo de operação e outro. Benito et al. (2009) sugerem que nessas transições podem acontecer inúmeros pequenos ajustes, os quais são essenciais para o melhor entendimento da dinâmica do processo de internacionalização.

Sendo assim, esta pesquisa busca contribuir para o entendimento de processos de internacionalização da firma, cujos estudos, contrariamente, em sua maioria, não utilizam uma abordagem processual (Chandra et al., 2009, 2012; Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Se por um lado, observamos certa convergência no entendimento da internacionalização da firma como um fenômeno dinâmico, por outro lado os estudos empíricos não refletem este entendimento, empregando métodos de pesquisa desalinhados com a concepção proposta (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014).

Cabe salientar que, frequentemente, a opção por estudos de corte transversal está relacionada às dificuldades associadas à observação e à análise de dados ao longo do tempo (Albaum & Peterson, 1984). Em síntese, a escolha por esse método busca alinhar a concepção da internacionalização da firma proposta nesta pesquisa com a abordagem utilizada para a análise dos dados (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Dito isto, segue o detalhamento do método definido para esta pesquisa.

3.2 Método

O método de pesquisa consiste na descrição da forma pela qual o pesquisador irá coletar, analisar e interpretar os dados a serem utilizados na pesquisa (Creswell, 2009). Para o presente estudo, optamos por um estudo comparativo de casos (Bonomi, 1985; Ragin, 2009; Yin, 1994, 2001, 2005), de natureza qualitativa (Langley, Smallman, Tsoukas, & Van de Ven, 2013) e

perspectiva longitudinal (George & Bennett, 2005). Cada uma dessas opções é justificada a seguir.

A opção pelo estudo de caso e pelo estudo comparativo de casos é justificada pelas seguintes razões. Primeiro, o estudo de caso é sensível ao contexto no qual o fenômeno está imerso. Johnston, Leach e Liu (1999) argumentam que no estudo de caso não se tem como objetivo isolar o fenômeno de seu contexto, mas sim destacar a relação entre os mesmos. No tocante a essa pesquisa, a escolha faz sentido, uma vez que as fronteiras entre o fenômeno, no caso o processo de internacionalização, e o contexto da firma não podem ser analisados separadamente (Bonomi, 1985; Yin, 1981).

Em relação ao estudo comparativo de casos, cabe ressaltar que ele é recomendado para lidar com situações complexas em que múltiplas causas podem ser associadas a um resultado em particular (Ragin, 1997). Diferente do estudo de caso único, em que o objetivo é identificar e explicar as causas responsáveis por uma sequência específica de eventos, o estudo comparativo de casos busca maximizar as diferenças e similaridades entre os casos (Ragin, 1997, 1994; Vaughan, 1992). Assim, o estudo comparativo de casos permite modificar e incorporar novas informações ao modelo conceitual, sendo construído à medida que estas sejam identificadas nos casos sob investigação (Chiles, Meyer, & Hench, 2004; Dubois & Gaade, 2002).

Já a opção pela pesquisa qualitativa (Yin, 1994, 2003) é justificada em função do estágio incipiente em que se encontra a pesquisa acerca das relações temporais entre tipos de conhecimentos no processo de internacionalização da firma em determinado mercado estrangeiro (Fletcher, 2009; Fletcher & Harris, 2012; Hohenthal et al., 2014; Hurmerinta, Paavilainen-Mantymaki & Hassett, 2016). Ao investigar uma lacuna na literatura sobre internacionalização, torna-se necessário explorar o tema mais profundamente, para então avançar no conhecimento por meio de testes empíricos (Yin, 1994). Nesse sentido, a pesquisa qualitativa ressalta a importância da investigação a respeito das relações de causalidade entre variáveis (Eisenhardt, 1989; Van de Ven & Poole, 2005). Isto implica identificar possíveis relações e/ou explanações complexas temporalmente (Sharma & Blomstermo, 2003), ou seja, a necessidade de se entender como as relações de causalidade se comportam ao longo do tempo (Weick, 1979). Na pesquisa qualitativa, cabe ao pesquisador estar atento à dinâmica das relações causais, que podem ser identificadas como pertinentes em determinados eventos no processo de internacionalização, inexistirem em outros (Abbott, 2001; Welch et al., 2011), ou, até mesmo, apresentarem uma relação de causalidade inversa (Sayer, 1992).

No que se refere à perspectiva longitudinal, podemos dizer que sua escolha foi determinada pela necessidade de capturar a dinâmica dos processos de internacionalização (Meyer & Gelbuda, 2006). A opção pela perspectiva longitudinal é ainda legitimada por recomendações de estudos prévios já realizados sobre processos de internacionalização (ver, por exemplo, Coviello, 2006). Nesses estudos, a perspectiva longitudinal permitiu compreender não somente a decisão sobre o modo de entrada, mas também as alterações subsequentes a este modo de entrada (Shaver, 2013). Além disso, esses estudos ressaltam a possibilidade da interdependência entre modos de operação (Shaver, 2013). Ou seja, as escolhas da firma em relação ao modo de operação em mercados estrangeiros podem não ser independentes entre si (Clark & Mallory, 1997; Clark, Pugh, & Mallory, 1997).

Ademais, a adoção de uma perspectiva longitudinal permite entender a evolução dos eventos ao longo do tempo (Van de Ven, 1992). No caso desta pesquisa, torna-se fundamental esse entendimento, uma vez que se pressupõe que o processo de internacionalização das firmas no mercado brasileiro abrange uma série de eventos durante um período de várias décadas.

O número de casos selecionados é um ponto relevante a ser considerado, uma vez que um número reduzido de casos pode não ser suficiente para se identificar padrões e um número muito grande pode impor ao pesquisador uma quantidade de informações muito grande, inviabilizando a análise (Eisenhardt, 1989). Diante de tais considerações, selecionamos três processos de internacionalização de três multinacionais com atuação no mercado brasileiro, aqui identificadas como Firma A, Firma B e Firma C.

A escolha das firmas atendeu a uma série de critérios, baseados na relevância dos casos em relação ao fenômeno em estudo. Dessa forma, a seleção dos casos não foi randômica (Eisenhart, 1989), uma vez que não se buscava uma representatividade estatística, mas o entendimento amplo do fenômeno. Os critérios estabelecidos para a escolha dos casos serão descritos a seguir.

As firmas selecionadas para esta pesquisa são todas manufatureiras. Essa opção está alinhada com o critério que diz respeito à uniformidade da atividade fim da firma. Essa condição é necessária, uma vez que tanto o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) quanto a abordagem relacional (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 1990) foram elaborados a partir de pesquisas realizadas em firmas dessa natureza. Cabe pontuar, sobretudo, que alguns autores destacam que firmas de serviço tendem a apresentar processos de internacionalização distintos das firmas manufatureiras (Carneiro, Rocha & Silva, 2008; Engwall & Wallenstal, 1988; Rocha & Mello, 2002).

As Firmas A e B têm como país de origem os Estados Unidos, e a Firma C a Alemanha. Esta escolha está alinhada com os posicionamentos de Luo e Tung (2007), que sugerem a escolha por firmas multinacionais oriundas de países desenvolvidos, de maneira a evitar análises que possam ser influenciadas por ambientes institucionais muito distintos dos estudos já realizados sobre processos de internacionalização.

Além disso, as três firmas selecionadas, apesar de possuírem operações diversificadas no mercado brasileiro, possuem operações no setor de automação industrial, sendo este o foco da pesquisa. Conforme Gedajlovic e Shapiro (1998), esse critério minimiza o efeito indústria, igualando o ambiente competitivo e outras variáveis que poderiam contribuir para enfraquecer os resultados obtidos. Tong, Alessandri, Reuer e Chintakananda (2008), por exemplo, evidenciam que o efeito do país de origem e indústria de origem, em conjunto, são fatores que podem influenciar, de forma significativa, os resultados de pesquisa.

As firmas selecionadas possuem mais de quatro décadas de operação no mercado brasileiro, com início de suas operações ao final da década de 1960 e início da década de 1970. O fato de as firmas operarem no Brasil por um longo período aumenta as possibilidades de se traçar uma sequência com um número considerável de eventos. Por consequência, esse aspecto aumenta, também, as possibilidades de se identificar modos de operação de maior comprometimento de recursos que, por sua vez, criam condições para a manifestação dos quatro tipos de conhecimentos propostos nesta pesquisa: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico.

A opção pelo mesmo mercado de destino, no caso o mercado brasileiro, também tem como objetivo controlar o efeito do país de destino. Conforme estudos empíricos realizados por Chan, Isobe e Makino (2008) e Garretsen e Peeters (2009), as instituições econômicas, políticas e sociais do país alvo podem exercer impacto significativo nos resultados da pesquisa, especialmente quando se trata de países em desenvolvimento.

Há de se destacar, sobretudo, que as três firmas selecionadas estão relacionadas, de alguma forma, às atividades profissionais do pesquisador deste estudo. Essa condição facilita, portanto, o acesso para a obtenção de dados primários, por meio das entrevistas, e, consequentemente, de dados secundários (Langley, 1999). Ainda nesse sentido, o relacionamento prévio provê acesso ao alto escalão dessas firmas e a executivos que possam efetivamente contribuir para a identificação dos eventos que irão compor o processo de internacionalização de cada firma. Caso contrário, restrições ao acesso poderiam não só comprometer a obtenção de informações relevantes como, também, impossibilitar o aprofundamento da pesquisa. Além disso, cabe ressaltar que o pesquisador possui

relacionamentos com pessoas que compõem a rede de compradores, fornecedores e concorrentes dessas firmas, aspecto que pode contribuir significativamente para enriquecer o *corpus* e o processo analítico da pesquisa.

Por último, destacamos o conhecimento prévio do pesquisador em relação à indústria pesquisada. Segundo King e Zeithaml (2003), “esse entendimento aumenta nossa credibilidade e nos permite fazer perguntas mais ricas e mais investigativas durante as entrevistas estruturadas” (p. 765). No caso desta pesquisa, esse critério é particularmente relevante, uma vez que faz parte do escopo do trabalho identificar os conhecimentos de mercado e tecnológicos que foram desenvolvidos no processo de internacionalização das firmas selecionadas. Sobre os conhecimentos de mercado, a familiaridade com dados e fatos sobre a indústria pesquisada facilita o engajamento do pesquisador com o entrevistado. Em relação aos conhecimentos tecnológicos, sua descrição envolve uma série de termos técnicos específicos para a indústria de automação industrial, cujo entendimento exige experiência na área.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados tem como objetivo descrever os procedimentos empregados para a seleção dos casos e detalhar as fontes e os instrumentos utilizados. Ao final deste tópico, destaca-se a entrevista semiestruturada como fonte de informação de maior valor para a pesquisa.

3.3.1 Fontes e instrumento de coleta de dados

Nesta pesquisa, foram utilizadas múltiplas fontes para a coleta de dados, de maneira a possibilitar sua comparação e, consequentemente, aumentar a validade interna da pesquisa (Bonomi, 1985; Yin 1994). Tal procedimento permite efetuar a triangulação de dados (Jick, 1979). Além de possibilitar a checagem das informações obtidas, a triangulação reduz problemas relacionados à obtenção de dados somente por meio de entrevistas (Golden, 1992), problema potencializado quando é necessário levantar informações históricas.

As principais fontes de evidências foram os arquivos de fontes secundárias e as entrevistas (Eisenhardt, 1989; Soy, 1997; Yin, 2001). Dentre as fontes utilizadas para a coleta de dados secundários, tem-se: (a) dados disponíveis publicamente, tais como notícias publicadas em jornais, revistas e *sites* da *internet*, material publicitário, manuais técnicos de

produtos e documentos diversos elaborados por firmas parceiras e (b) dados internos das firmas, tais como acordos de parceria, relatórios internos, atas de reunião, dentre outros.

A fim de detalhar os dados citados e suas respectivas quantidades, o Quadro 1 é apresentado a seguir.

Quadro 1 – Relação do material secundário coletado

Fonte	Unidade	Quantidade
Jornais, revistas especializadas, catálogos de produtos e material de publicidade	Itens	185
Relatórios financeiros	Páginas	2.760
Websites das firmas estudadas e outros parceiros	Websites	23
Contratos com firmas parceiras	Páginas	90

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados secundários têm grande relevância para esta pesquisa devido a dois aspectos elementares. Primeiro, as informações coletadas por meio de fontes secundárias possibilitaram, dada a perspectiva longitudinal desta pesquisa (George & Bennett, 2005; Jones & Coviello, 2005), reconstruir, ainda que de forma preliminar, os eventos dos processos de internacionalização das firmas no mercado brasileiro. Segundo, possibilitaram o pesquisador aprofundar seu conhecimento sobre as firmas selecionadas e, por conseguinte, elaborar um roteiro de entrevista mais dirigido às particularidades dos processos de internacionalização, uma vez que os eventos que compõem este processo são particulares a cada uma das firmas.

Com relação aos dados primários, foi utilizada a entrevista semiestruturada como principal fonte para o levantamento dos dados. O principal objetivo da entrevista é levantar descrições a respeito do tópico da pesquisa sob os pontos de vista dos entrevistados, considerando que estes podem apresentar diferentes pontos de vista sobre o mesmo tema ou evento em específico (Cassell & Symon, 2004). A entrevista semiestruturada visa explorar as questões a serem apresentadas sem, fundamentalmente, impor limites prévios à comunicação estabelecida entre o pesquisador e o entrevistado (Ackroyd & Hughes, 1992).

Uma importante atividade na fase de planejamento das entrevistas foi a elaboração de uma lista prévia contendo os nomes de pessoas com potencial para serem entrevistadas. Sob essa perspectiva, buscamos identificar pessoas que tinham conhecimentos relevantes e profundos sobre as histórias das firmas, de modo que toda a extensão do processo de internacionalização fosse levantada (Benito & Welch, 1994; Forsgren & Johanson, 1992).

Visto que o pesquisador já possuía relacionamentos com as firmas selecionadas, foi preparada uma lista prévia compreendendo cerca de cinquenta pessoas consideradas relevantes para os propósitos da pesquisa. Tais pessoas compreendiam funcionários, ex-funcionários e executivos de outras firmas que possuíam algum tipo de relacionamento com as firmas foco da pesquisa.

O segundo passo foi a obtenção de autorização para a realização das entrevistas. Essa autorização foi obtida junto aos presidentes ou executivos das subsidiárias brasileiras das três firmas, pessoas com as quais o pesquisador já possuía relacionamento prévio. Foi possível realizar entrevistas com dezessete pessoas que constavam na lista das pessoas consideradas relevantes para os objetivos do estudo. Dessas dezessete entrevistas, cinco eram relacionadas à Firma A, seis referentes à Firma B e seis à Firma C.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre agosto de 2016 e março de 2017, nas cidades de Belo Horizonte/MG e de São Paulo/SP. Cabe ressaltar que a Firma A também foi objeto de estudo do pesquisador em sua pesquisa de mestrado (Barbosa, 2009). Nesse sentido, as doze entrevistas utilizadas pelo estudo ora citado foram incorporadas na fase de análise dos dados.

Em relação ao perfil dos entrevistados, cabe pontuar que era muito heterogêneo, no grupo havia presidentes, diretores, gerentes seniores, gerentes de nível médio, consultores, engenheiros e técnicos. Apesar dos entrevistados de cargos de nível estratégico serem considerados, a princípio, como os possuidores de informações mais relevantes para a pesquisa, muitas das pessoas de perfil técnico selecionadas possuíam um longo histórico profissional nas firmas onde trabalhavam, contribuindo com informações mais detalhadas sobre eventos específicos. Além disso, pessoas de nível técnico contribuíram no detalhamento das informações acerca do desenvolvimento de novos produtos e de outros dados associados ao desenvolvimento de conhecimento tecnológico.

Todas as entrevistas, incluindo as doze entrevistas realizadas durante o mestrado, foram realizadas pessoalmente, gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra. A duração média das entrevistas foi de 56 minutos, sendo que as vinte e nove entrevistas totalizaram 27 horas e 16 minutos. O Quadro 2 mostra a relação dos entrevistados das Firmas A, B e C, com a descrição dos cargos ocupados por pessoa e o tempo de duração de cada entrevista.

Quadro 2 – Relação dos entrevistados, cargos e tempo de cada entrevista

	Entrevistados	Relação do entrevistado com a Firma (ano referente a função do entrevistado)	Duração da entrevista
Firma A	Entrevistado 1A	Sócio de empresa distribuidora da Firma A (2008)	43'53''
	Entrevistado 2A	Ex-funcionário	42'38''
	Entrevistado 3A	Engenheiro de vendas da Firma A (2008)	53'45''
	Entrevistado 4A	Diretor de Vendas (2008)	36'18''
	Entrevistado 5A	Diretor de Recursos Humanos (2008)	55'47''
	Entrevistado 6A	Gerente da Filial Minas Gerais e Espírito Santo (2008)	40'00''
	Entrevistado 7A	Engenheiro sênior firma integradora de sistemas (2008)	52'59''
	Entrevistado 8A	Engenheiro sênior firma integradora de sistemas (2008)	49'04''
	Entrevistado 9A	Presidente da Firma A no Brasil (2008)	67'02''
	Entrevistado 10A	Ex-funcionário	39'34''
	Entrevistado 11A	Engenheiro sênior firma integradora de sistemas (2008)	38'42''
	Entrevistado 12A	Ex-funcionário	54'42''
	Entrevistado 13A	Gerente de vendas (2016)	59'02''
	Entrevistado 14A	Gerente de vendas (2016)	61'19''
	Entrevistado 15A	Gerente de vendas (2016)	58'35''
	Entrevistado 16A	Sócio de empresa distribuidora (2016)	57'29''
	Entrevistado 17A	Presidente de empresa distribuidora (2016)	40'36''
Firma B	Entrevistado 1B	Gerente de vendas (2017)	41'56''
	Entrevistado 2B	Consultor técnico (2017)	62'44''
	Entrevistado 3B	Gerente de negócios (2017)	39'53''
	Entrevistado 4B	Gerente de vendas (2017)	89'34''
	Entrevistado 5B	Gerente de vendas (2017)	74'32''
	Entrevistado 6B	Gerente de vendas (2017)	48'22''
Firma C	Entrevistado 1C	Coordenador de vendas (2017)	83'51''
	Entrevistado 2C	Consultor técnico (2017)	72'37''
	Entrevistado 3C	Gerente regional de vendas (2017)	78'59''
	Entrevistado 4C	Ex-funcionário	55'23''
	Entrevistado 5C	Ex-funcionário	93'29''
	Entrevistado 6C	Ex-funcionário	44'04''

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram amparadas por um roteiro de entrevista (Apêndice A). Esse roteiro foi elaborado após uma abrangente revisão de literatura, apresentando perguntas que abrangiam os tópicos considerados relevantes à pesquisa (Perry, 1998). Na elaboração desse roteiro, alguns pontos foram considerados essenciais, sendo descritos a seguir.

O primeiro ponto foi o de delinear o processo de internacionalização das firmas no mercado brasileiro. Nesse sentido, o entrevistado foi solicitado a descrever o modo de entrada da firma no mercado brasileiro, assim como suas alterações posteriores. O entrevistado também foi estimulado a descrever possíveis alterações no modo de operação da firma que pudessem ser percebidas como variações dentro de um mesmo modo de operação, conforme apontado por Benito et al. (2009).

Outro ponto importante foi a atenção dada à identificação de modos de operação que pudessem ocorrer de forma simultânea ou, de acordo com Benito et al. (2009), como um conjunto de modos. Além disso, buscamos, também, identificar as unidades da firma e/ou os atores externos envolvidos no processo (Chang & Rosenzweig, 1998). Para esse fim, foram elaboradas perguntas do tipo: (a) “Como se deu a entrada da Firma no Brasil?”; (b) “Quais foram as motivações para a entrada no mercado brasileiro?”; (c) “Como você caracteriza o modo de entrada da firma no mercado brasileiro?”; (d) “Como você descreve a evolução das operações da Firma no Brasil?”; (e) “As mudanças no modo de operação da firma foram influenciadas por fatores internos ou externos?”.

Já o segundo e o terceiro pontos estão relacionados à identificação dos tipos de conhecimento desenvolvidos ao longo do processo de internacionalização e as possíveis interações entre eles. Para cada alteração no modo de operação da firma identificada nas perguntas anteriores, o entrevistado foi questionado a respeito dos conhecimentos relevantes que poderiam estar associados à alteração de cada modo. O foco das entrevistas recaiu sobre os quatro principais tipos de conhecimentos apresentados na revisão de literatura: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico (Eriksson et al., 1997). Entretanto, cabe pontuar que o entrevistado teve abertura para mencionar qualquer outro tipo de conhecimento que julgasse relevante.

Um aspecto fundamental foi o de utilizar o termo “informação” em substituição ao termo “conhecimento” nas perguntas, com o propósito de que se evitasse algum erro de interpretação pelo entrevistado (Fletcher & Harris, 2012), ou induzisse o entrevistado a especificar algo que considerasse mais sofisticado. Nesse sentido, atentamos para as observações de Dimitratos, Plakoyiannaki, Thanos e Förbom (2014), visto que estes autores argumentam que “durante as entrevistas nós evitamos a referência explícita a termos tais como

‘aprendizado’ e ‘conhecimento’, de forma que nosso modelo teórico não interferisse nas descrições do entrevistado” (p. 105).

Além disso, durante a entrevista, não se esperava que o entrevistado tipificasse as informações apresentadas dentro dos quatro tipos de conhecimentos identificados na literatura, sendo esta uma atividade a ser realizada durante a análise dos dados. Diante disso, foram elaboradas perguntas do tipo: (a) “Tendo em vista o evento de entrada da firma no mercado brasileiro, houve algum tipo de informação que você identificaria com tendo sido relevante naquele momento? Você poderia ser mais específico em relação ao conteúdo destas informações? Como elas foram obtidas?” e (b) “Tendo em vista a alteração do modo de operação no mercado brasileiro, houve algum tipo de informação que você identificaria com tendo sido relevante naquele momento? Você poderia ser mais específico em relação ao conteúdo destas informações? Como elas foram obtidas?”.

É importante destacar que, no decorrer das entrevistas, foram incluídas e/ou suprimidas perguntas visando não só melhor explorar temas ou situações com as quais o entrevistado possuía mais familiaridade, mas também procurando adaptar situações inesperadas durante as entrevistas (Barley, 1990), como, por exemplo, explorar uma nova situação ainda não identificada pelos dados secundários como relevante para a pesquisa. Nessas situações, foram propostas perguntas do tipo: (a) “Como você descreveria este evento?” e (b) “Houve algum tipo de informação que você identificaria com tendo sido relevante naquele momento? Você poderia ser mais específico em relação ao conteúdo destas informações? Como elas foram obtidas?”.

Após a realização das entrevistas, houve o processo de transcrição, gerando um total de 462 páginas. Além disso, cabe acrescentar a esse dado as transcrições das entrevistas realizadas no ano de 2008, durante minha pesquisa de mestrado, que totalizaram 240 páginas, perfazendo, portanto, um total de 702 páginas.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados foi realizada em etapas, uma vez que o volume de dados secundários e primários foi bem expressivo. A primeira etapa desse processo compreendeu agrupar e consolidar tais dados, para então realizar a análise individual de cada caso (intracaso) e, em seguida, a análise comparativa entre casos (intercaso).

Conforme Eisenhardt (1989), uma etapa inicial do processo de análise consiste no agrupamento dos dados coletados, primários e secundários, de cada caso, de forma individual, contendo a descrição dos eventos que compõem o processo de internacionalização da firma

(Halinen, Tornroos, & Elo, 2013). O processo de agrupamento dos dados foi realizado com o suporte do aplicativo *NVivo 11*, da *QSR International*. O *NVivo 11* foi utilizado desde o início do processo de coleta de dados.

Durante a pesquisa, foram importados para o aplicativo o áudio das entrevistas, páginas da *web*, documentos digitalizados, notícias de jornais e revistas, vídeos, imagens, dentre outros recursos, à medida que as informações eram coletadas. Além disso, as transcrições de todas as entrevistas realizadas também foram incorporadas ao banco de dados do projeto (Johnston, 2006). Sendo assim, o aplicativo permitiu que o processo de organização das informações fosse antecipado e automatizado, de forma que houvesse mais tempo para o pesquisador em relação à análise dos dados propriamente dita.

A partir desses dados, foi elaborado um documento resumo de cada caso. O aplicativo *NVivo 11* oferece uma série de recursos que foram utilizados na elaboração deste documento (Johnston, 2006). Ele possui funcionalidades que permitiram que a triangulação dos dados fosse realizada de forma dinâmica e contínua, possibilitando descobrir novas conexões entre os dados inseridos à medida que novos dados eram incorporados. Ou seja, o processo de coleta e análise dos dados foi realizado de forma interativa (Johnston, 2006). Em outras palavras, o *software* permitiu exibir, a qualquer momento, por meio de ferramentas de visualização como gráficos, mapas e modelos, os dados registrados dentro do contexto da pesquisa. Esses recursos foram utilizados para a análise individual de cada caso (análise intracaso) e para ilustrar o documento resumo a ser elaborado.

A etapa de análise de dados foi baseada na técnica conhecida por mapeamento de processos (George & Bennett, 2005; Langley, 1999), com a utilização das informações inseridas no *NVivo 11*. Essa técnica, a qual sugere uma perspectiva histórica, objetiva a construção de uma cadeia causal de evidências contextualizadas a eventos específicos do processo de internacionalização, possibilitando, assim, identificar causalidades entre estes eventos (Welch et al., 2011). Visto isso, podemos dizer, por meio de outras palavras, que a técnica de mapeamento de processos procura, ao identificar nexos de causalidade entre variáveis em determinados eventos, testá-los em diferentes momentos no mesmo caso e/ou outros casos, buscando outras evidências que possam corroborar no sentido de se confirmar as relações inicialmente propostas (Bennett, 2004).

No nosso caso, o mapeamento de processo obedeceu às seguintes etapas: mapeamento do processo de internacionalização, identificação dos tipos de conhecimento e identificação do grau de profundidade destes conhecimentos. Por fim, realizamos a análise intercaso, efetuando a comparação entre os três casos pesquisados.

3.4.1 Mapeamento do processo de internacionalização

Para o mapeamento do processo de internacionalização da firma no mercado estrangeiro, o primeiro passo consistiu em definir o critério ou as dimensões pelo(as) qual(is) os eventos pudessem ser identificados. Os estudos empíricos sobre o processo de internacionalização têm adotado para este fim, de forma predominante, uma caracterização baseada na escolha da firma por modos específicos de operação (Benito, Petersen, & Welch, 2011).

Normalmente, a alteração entre modos de operação é tratada na literatura de forma discreta, ou seja, a firma deixa de operar com um modo específico para operar com outro (Calof, 1993). O que é examinado, portanto, é a alteração completa do modo de operação durante determinado processo de internacionalização. Esse é o caso, por exemplo, do estudo realizado por Puck, Holtbrugge e Mohr (2009), o qual explica as causas da conversão do modo de operação via *joint venture* para subsidiárias próprias.

Nesta pesquisa, entretanto, utilizamos a proposta de Benito et al. (2009), que sugere uma nova concepção para o entendimento do modo de operação da firma e respectivas alterações. Os autores propõem a coexistência de diferentes modos de operação da firma, ou seja, abrem possibilidade de que diferentes modos de operação possam ocorrer de forma simultânea, assim como variações dentro de um mesmo modo (Benito et al., 2009).

Nessa proposta, são quatro os tipos de alterações possíveis: (1) alterações dentro do mesmo modo de operação, ou seja, variações na intensidade, no grau ou nível de algum parâmetro que caracteriza o modo. Esse é o tipo de alteração mais sutil e mais difícil de ser identificado em processos de internacionalização; (2) alteração do pacote de modos, em que a firma altera um ou mais dos modos de operação que compõem este pacote; (3) inclusão ou exclusão de modos; (4) alteração completa do modo de operação.

Em relação ao primeiro tipo de alteração, alterações do tipo intramodo, a literatura aponta para várias possibilidades, como por exemplo, ajustes contratuais e de governança nas alianças, extensão de crédito a distribuidores e novos investimentos para aumentar a escala de produção.

O Quadro 3, apresentado a seguir, contém as principais alterações intramodo identificadas na literatura. Ressaltamos, aqui, que tais alterações podem ser particularmente úteis para as firmas que desejam realizar alterações em seus modos de operação, entretanto não podem fazê-lo devido a obrigações contratuais (Benito et al., 1999, 2009). Ou então, as firmas

podem utilizar dessas alterações para testar ou fazer a transição para outros modos de operação de maneira gradativa (Benito et al., 2009).

Quadro 3 – Alterações dentro do mesmo modo de operação (intramodo)

	Descrição da alteração
1	Assistência a distribuidores localmente, por meio do envio de representantes da firma (Benito et al., 2009).
2	Manutenção do modo de operação via representante pela firma, porém troca do representante com o objetivo de melhorar os resultados (Sachse, 2011).
3	Ajustes contratuais e de governança nas alianças (Benito et al., 2009).
4	Utilização de maior número de representantes, para aumento da cobertura de mercado (Sachse, 2011).
5	Aumento da colaboração técnica e de <i>marketing</i> na <i>joint venture</i> , como por exemplo, troca de membros da diretoria (Benito et al., 2009).
6	Extensão de crédito a distribuidores (Benito et al., 2009).
7	Colaboração dentro de uma aliança, seja por meio de apoio técnico, troca de posições na diretoria ou apoio nas atividades de <i>marketing</i> (Benito et al., 2009).
8	Investimentos da firma exportadora no representante ou distribuidor (Benito et al., 2009).
9	Novos investimentos, para aumentar a escala das atividades existentes em sua própria subsidiária, seja por meio da extensão da planta ou pela contratação de novos trabalhadores (Petersen, Welch, & Nielsen, 1999).
10	Investimentos em treinamento e promoção de vendas junto ao parceiro (Benito et al., 2009).
11	Investimento gradual, para o aumento da participação acionária (Benito et al., 2009).

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando a proposta de Benito et al. (1999), a operacionalização do mapeamento do processo de internacionalização da firma nesta pesquisa foi realizada em três etapas. A primeira etapa consistiu em identificar o modo de entrada da firma no mercado estrangeiro (Dias, Rocha, & Silva, 2014), ressaltando a possibilidade de que o modo de entrada pudesse ser constituído por um pacote de modos (Benito et al., 2009). A segunda etapa teve por objetivo identificar alterações no modo de operação de entrada. Sendo assim, foram consideradas as

quatro possibilidades de alteração de modo propostas por Benito et al. (2009). A mudança identificada nessa etapa foi considerada a primeira alteração no modo de operação da firma. A terceira etapa implicou repetir a análise realizada na segunda etapa, agora, porém, com o foco sobre a primeira alteração de modo. Essa última etapa foi repetida até que não fosse mais possível identificar alterações no modo de operação da firma.

3.4.2 Identificação dos tipos de conhecimento

O próximo passo na análise dos dados consistiu em identificar os tipos de conhecimentos presentes em cada um dos eventos mapeados anteriormente. Para identificar tais conhecimentos foi necessário, primeiramente, estabelecer o conceito de conhecimento para, em seguida, estabelecer como identificá-lo.

Nesta pesquisa, entendemos como conhecimento toda informação relevante associada a uma ação (Leonard & Sensiper, 1998). Tal conceito possui três propriedades que permitem identificá-lo (King & Zeithaml, 2003). A primeira propriedade caracteriza o conhecimento da firma como sendo produto do coletivo e não do indivíduo (Schulz, 2003), o que implica buscar múltiplas fontes de coleta de dados. Isso porque, como salienta Orlikowski (2002), “o saber não é uma capacidade estática integrada ou uma disposição estável de atores, mas sim uma contínua realização social, constituída e reconstituída à medida que os atores se engajam em sua prática” (p. 249). Cabe pontuar, também, que esta investigação acata a sugestão de King e Zeithaml (2003). Esse autores recomendam entrevistar pessoas da média e alta gerência da firma, uma vez que são elas as mais qualificadas a reconhecer e articular o conhecimento da firma.

A segunda propriedade define que o conhecimento varia em escopo, podendo ser generalista ou específico, e é dependente do contexto em que a firma opera (Glazer, 1998; King & Zeithaml, 2003). As variações em escopo do conhecimento devem ser entendidas como suas especificidades, que permitem classificá-lo, no processo de internacionalização da firma, como conhecimento de mercado, institucional, tecnológico, internacionalização, dentre outros (Eriksson et al., 1997).

A dependência do contexto, por sua vez, é relevante à medida que o usuário do conhecimento não o avalia de forma independente, mas sim dentro do contexto em que ele está inserido (Glazer, 1998). Esse contexto pode ser influenciado de diversas maneiras. Primeiro, pela forma que uma situação (ou um problema) é representada. Aspectos negativos de um estímulo, por exemplo, tendem a ter mais peso do que os aspectos positivos no momento de tomada de decisão. Segundo, pela interdependência entre as informações existentes. A

identificação de correlações ou padrões entre informações depende dos padrões existentes previamente sobre os quais a informação é analisada. Nesses casos, a habilidade e a experiência de especialistas em reconhecer esses padrões podem fazer a diferença. Terceiro, pelos aspectos temporais do conhecimento. Um mesmo conhecimento pode ter diferentes sentidos quando apresentado em momentos distintos no tempo. Quarto, por quem tem acesso à informação. O usuário valoriza um conhecimento de forma diferente, dependendo de quem mais o detém. O valor do conhecimento está relacionado ao seu acesso e uso, ao invés de a sua propriedade e o seu controle (Glazer, 1998). Visto isso, detalhar o contexto em que ocorrem as alterações no modo de operação da firma corresponde a detalhar o contexto no qual o conhecimento foi desenvolvido e será tipificado.

A terceira e última propriedade descreve o conhecimento como passível de ser capturado com a linguagem (King & Zeithaml, 2003). Isto implica que as pessoas usam a linguagem para distinguir o conhecimento relevante do irrelevante. O conhecimento relevante, nesse contexto, é todo aquele que é evidenciado nos relatos e depoimentos colhidos, e nos registros nos dados secundários.

Após a identificação das propriedades do conhecimento, foi realizada a categorização, conforme os tipos de conhecimento identificados durante a fase de análise de dados: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. O conhecimento de mercado, entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes (Eriksson et al., 1997), foi assim identificado no depoimento de um dos entrevistados:

Então eu acho que o mercado e a própria vontade da Firma A de enxergar esse nicho de mercado e os crescimentos que tinham em determinadas áreas, por exemplo, no início vendia pra mineração, celulose, cimento, era tudo, era mais fechado, ela atuou nos pólos, nos grupos fortes eu acho [...] eu acho a capacidade de *marketing* também de enxergar no Brasil esse crescimento, fez com que ela crescesse (Entrevistado 11A).

O segundo tipo de conhecimento, conhecimento institucional, pode ser entendido como sendo o conhecimento acerca das leis, dos aspectos culturais, das normas e dos valores que regem as instituições do país onde se opera (Chetty et al., 2006; Child & Rodrigues, 2005; Eriksson et al., 1997).

Segue depoimento, como exemplo, em que se pode observar a presença desse tipo de conhecimento:

Mas se o cara é da cultura, o cara é o país. Então, se você for ver ‘comportamentalmente’ devido à internacionalização, ter o distribuidor é a melhor coisa do mundo. O cara é da região. Conhece, tem toda a ‘coisa’. E aí vende, sem gerar risco” (Entrevistado 15A).

O terceiro tipo de conhecimento, conhecimento sobre internacionalização, refere-se ao conhecimento a respeito das rotinas de como internacionalizar, ou princípios para a operação em mercados internacionais (Eriksson et al., 1997; Li et al., 2004). Nesta pesquisa, adotamos a posição defendida por Gao e Pan (2010), os quais argumentam que o conhecimento sobre internacionalização é específico às experiências da firma com diferentes modos de operação.

Para exemplificar esse aspecto, segue depoimento de um dos entrevistados, em que se pode identificar o conhecimento sobre internacionalização:

Também internalizamos muitas lições importantes sobre atuação internacional. Temos experiência trabalhando com governos de países anfitriões. Somos capazes de gerenciar o risco. Podemos construir organizações locais e recrutar talentos locais de forma autônoma ou em associação com parceiros da região em *joint ventures*¹¹.

O quatro e último tipo de conhecimento refere-se ao conhecimento tecnológico, relativo aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e/ou serviços (Lin, 2003; Nordman & Melen, 2008).

No depoimento a seguir, é possível identificar o conhecimento tecnológico:

Este produto foi 100% desenvolvido no Brasil. Depois eles simplesmente copiaram. Os brasileiros foram para o México, ficaram muito tempo lá, fazendo toda a partida, todo o processo de transferência de *know-how*, mas o produto, o projeto inicial, foi 100% feito aqui no Brasil (Entrevistado 5B).

Sendo assim, ao final desta etapa, pretendemos ter identificado os tipos de conhecimentos presentes em cada um dos eventos mapeados anteriormente

3.4.3 Classificação do grau do conhecimento

Decorrida a identificação dos tipos de conhecimento presentes em cada um dos eventos mapeados, o passo seguinte consistiu em classificar o grau destes conhecimentos. Essa classificação teve por objetivo capturar a profundidade do conhecimento e seu desenvolvimento

¹¹ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

ao longo do processo de internacionalização (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013; Zou & Ghauri, 2010).

A profundidade do conhecimento pode ser entendida como a quantidade de conhecimento sobre um determinado assunto ou campo de conhecimento (Prabhu, Chandy, & Ellis, 2005). Luca e Atuahene-Gima (2007), por exemplo, definem profundidade de conhecimento de mercado como sendo o nível de sofisticação e complexidade do conhecimento da firma sobre seus compradores e concorrentes. De forma dedutiva e indutiva foram desenvolvidas as escalas para graduação dos quatro tipos de conhecimentos: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico.

A graduação proposta para o conhecimento de mercado foi baseada na ideia de que para se obter vantagem competitiva a firma precisa alcançar economia de escala e economia de escopo nos mercados em que atua (Bartlett et al., 2004), sendo isto particularmente válido para as firmas que atuam no setor de eletrônica (Kyläheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Tuppura, 2011), foco desta pesquisa. A necessidade de se obter economia de escala e escopo nos mercados locais está diretamente relacionada ao atendimento da demanda de seus compradores, particularmente as multinacionais industriais. Há de se destacar que são fatores chave para geração de valor desses compradores: aumento da produtividade, redução dos custos, redução do tempo do produto para o mercado e aumento do foco no cliente (Ebner & Bechtold, 2012).

A tecnologia de automação tem impacto, direto ou indireto, em todos esses fatores de competitividade, tornando-se investimento inevitável em todas as indústrias. Do ponto de vista dos compradores, grandes grupos industriais multinacionais definem, muitas vezes, acordos globais para implementação de tecnologias de automação com determinado fornecedor, visando ganhos relacionados à compra em escala, à padronização das operações e ao treinamento, dentre outros. Nesse sentido, os fornecedores dessas tecnologias precisam também estar presentes nos mesmos mercados em que atuam seus compradores. Do ponto de vista dos fornecedores globais de tecnologia de automação, em que se enquadram as firmas selecionadas para esta pesquisa, eles precisam estar presentes, no mercado local, nas mesmas indústrias em que atuam seus compradores em seus mercados de origem. Para esses fornecedores, isto implica possuir infraestrutura e recursos apropriados nesses mercados para atender a diferentes indústrias.

Outra característica da indústria de automação está relacionada a sua dependência de serviços durante todo o ciclo de vida de seus produtos: pré-venda, implementação e pós-venda. Para atender ao mercado, de forma satisfatória, os fornecedores precisam ter uma rede de parceiros que possa dar suporte as essas operações. E, para atrair e sustentar essa rede de

parceiros e subfornecedores, faz-se necessário possuir um volume de vendas que suporte os custos fixos dessas operações (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993).

Em síntese, considerando os aspectos mencionados, justifica-se a necessidade de a firma buscar economia de escala, uma vez que o volume de produção de venda no mercado local precisa ser alto para cobrir os custos fixos da operação. A economia de escopo, por outro lado, também se justifica, uma vez que, para atender seus compradores locais, a firma precisa fornecer toda sua linha de produtos, assim como faz para estes mesmos compradores em seus mercados de origem.

Como o conhecimento de mercado comprehende o conhecimento desenvolvido pela firma sobre os compradores, fornecedores e concorrentes que atuam no mercado local (Eriksson et al., 1997), a escala proposta reflete o desenvolvimento deste tipo de conhecimento, à medida que a firma busca aumentar sua vantagem competitiva no mercado local. Sendo assim, o grau 0 da escala corresponde à ausência de conhecimento de mercado. Esse grau significa que a atuação da firma no mercado local ocorre por meio de terceiros, havendo pouco ou nenhum envolvimento da firma na comercialização de seus produtos no mercado local.

O grau 1 está relacionado ao conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a oportunidades de negócio em específico. Nesse grau, a firma atua no mercado com pouco ou nenhum conhecimento das indústrias do mercado local, atuando, exclusivamente, em oportunidades isoladas.

No tocante ao grau 2, ele corresponde ao conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a uma determinada indústria ou setor, que vai além de uma oportunidade em específico. Esse grau representa o nível intermediário da escala, e é observado quando a firma deixa de atuar somente em oportunidades isoladas e consolida sua posição dentro de uma indústria ou um setor. Nesse estágio, a firma já consegue progredir em termos de economia de escala e escopo, uma vez que o seu volume de vendas e a variedade de seu portfólio ofertado ao mercado local aumentam.

O grau 3, por sua vez, é definido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a uma ampla gama de indústrias. Esse grau comprehende o nível mais alto do conhecimento de mercado e demonstra que a firma ampliou a escala de suas operações para múltiplas indústrias, atingindo um nível alto de economia de escala e escopo em suas operações no mercado local.

O Quadro 4, a seguir, apresenta a escala utilizada para a classificação do conhecimento de mercado.

Quadro 4 – Conhecimento de mercado – escala de graduação

Grau	Descrição do grau
0	Ausência do conhecimento de mercado.
1	Conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a oportunidades de negócio em específico.
2	Conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a uma determinada indústria ou setor, que vai além de uma oportunidade em específico.
3	Conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a uma ampla gama de indústrias.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o conhecimento institucional, elaboramos, dedutivamente, a seguinte escala. O grau 0 do conhecimento institucional corresponde à ausência de conhecimento institucional. No que se refere ao grau 1 do conhecimento institucional, ele corresponde aos conhecimentos institucionais classificados como regulatórios, que compreendem às regras formais de governança, leis e regulamentos, sanções, incentivos e processos de aprovação de órgãos governamentais (Javernick-Will & Scott, 2010). Nessa categoria, estão incluídos, por exemplo, os conhecimentos sobre as leis trabalhistas. Esse tipo de conhecimento tende a ser facilmente observado, ser explícito e possuir um alto nível de formalização (Javernick-Will & Levitt, 2010).

Perkins (2014) detalha esse tipo de conhecimento compreendendo seis dimensões: (1) leis relacionadas à estrutura reguladora do mercado competitivo (preços, atribuições territoriais, utilização de tecnologia e compartilhamento de ativos); (2) padrões regulatórios (padrões de qualidade e diretrizes de segurança); (3) barreiras de entrada regulatória e padrões da indústria (limitações de propriedade estrangeira e requisitos de conformidade da Organização Mundial do Comércio (OMC); (4) estrutura de governança regulatória, que captura poder dos reguladores de influenciar o mercado; (6) estabilidade da estrutura de governança regulatória, que captura a eficácia da forma organizacional das instituições.

O grau 2 do conhecimento institucional compreende os conhecimentos institucionais classificados como normativos. Integram essa categoria os conhecimentos relativos às normas sociais, às expectativas, às preferências locais e aos valores compartilhados (Javernick-Will & Levitt, 2010). Além disso, são incluídos, também, os conhecimentos sobre as formas pelas quais a indústria está organizada e qual sua influência nos papéis a serem desempenhados pelos

profissionais envolvidos (Javernick-Will & Scott, 2010). Rocha e Ávila (2015) classificam como normativos também fatores relacionados à corrupção e à burocracia. Nesse grau, estão ainda incluídos os conhecimentos relacionados às práticas de trabalho específicas a determinado projeto ou fornecimento (Javernick-Will & Scott, 2010).

Diferentemente do conhecimento classificado como regulatório (grau 1), que são explícitos e sancionados legalmente, os conhecimentos normativos são mais tácitos, difíceis de perceber e interpretar, principalmente para firmas estrangeiras (Eden & Miller, 2004). Correspondem a prescrições geralmente implícitas do que a firma deve ou não fazer e os meios apropriados para fazê-lo, de forma a aderir aos valores e normas da sociedade (Eden & Miller, 2004). Precisam ser inferidos pela observação do comportamento de outros (Scott, 2003) e influenciam a percepção e a legitimização da firma em determinado mercado estrangeiro (Javernick-Will & Scott, 2010).

Já o grau 3 do conhecimento institucional compreende os conhecimentos institucionais classificados como culturais e cognitivos. Aqui, representam o nível mais profundo do conhecimento institucional. São classificados como culturais porque representam crenças compartilhadas da natureza das coisas e da lógica institucional local, e cognitivos porque fornecem um modelo para o enquadramento das percepções e decisões individuais (Javernick-Will & Scott, 2007; Scott, 2013).

Apesar de a literatura reconhecer a interseção e a dificuldade em distinguir entre os aspectos normativos e os culturais e cognitivos (Gaur, Delios, & Singh, 2007; Scott, 2013), nesta pesquisa será utilizado o critério sugerido por Eden e Miller (2004). Enquanto os conhecimentos normativos definem prescrições do que deve ou não ser feito, os conhecimentos culturais e cognitivos correspondem à habilidade ou à capacidade da firma em determinar “o que é ou não verdade” e “o que pode ou não pode” ser feito pela firma (Eden & Miller, 2004; Rocha & Ávila, 2015). Segundo Javernick-Will e Scott (2010), “aprender sobre esses elementos exige uma atenção autoconsciente e disciplinada para permitir que as diferenças nas crenças culturais e nos modelos mentais apareçam” (p. 548).

O Quadro 5, apresentado em sequência, aponta a escala utilizada para a classificação do conhecimento institucional.

Quadro 5 – Conhecimento institucional – escala de gradação

Grau	Descrição do grau
0	Ausência do conhecimento institucional.
1	Conhecimentos institucionais do tipo regulatório (leis e regulamentos, conhecimento do governo e processos de aprovação).
2	Conhecimentos institucionais do tipo normativo (práticas de trabalho, sindicatos, organização da indústria, logística, normas sociais e preferências locais).
3	Conhecimentos institucionais do tipo culturais-cognitivos (crenças e cultura local e conceitos implícitos na linguagem).

Fonte: Elaborado pelo autor

Geralmente, a discussão em torno do conhecimento sobre internacionalização é tratada sob o ponto de vista do número de mercados estrangeiros que a firma opera, como, também, pelo tempo em que a firma está engajada em operações internacionais (Åkerman, 2015). A gradação proposta nesta pesquisa, entretanto, está alinhada com o trabalho de Gao e Pan (2010), que sugere que o conhecimento sobre internacionalização é específico às experiências da firma com diferentes modos de operação. Benito et al. (2009) também utilizam o termo aprendizado para fazerem referência ao conhecimento específico sobre modos de operação.

O conhecimento sobre internacionalização tende a ser menos contextual, quando comparado aos conhecimentos de mercado e institucional (Eriksson et al., 1997), independendo, portanto, da experiência da firma no mercado local para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, o desenvolvimento desse tipo de conhecimento pela subsidiária é influenciado pelo conhecimento sobre internacionalização que a matriz possui (Casillas, Moreno, Acedo, Gallego, & Ramos, 2009).

No depoimento a seguir, extraído de um dos casos pesquisados, podemos observar que a matriz da Firma A possuía um departamento exclusivo para tratar de seu processo de internacionalização. Por meio desse departamento, havia a transferência de conhecimento de internacionalização da matriz para a subsidiária brasileira.

A abertura desta unidade foi a entrada formal da Firma A na arena internacional. Assim como nossa operação tem crescido nos últimos 15 anos, o escopo de nossa atuação internacional também expandiu. Com a formação de nossa divisão internacional em 1973 e a adição de novas

plantas e escritórios de vendas pelo globo, nós continuamos a fortalecer nossas competências para servir ao mercado global¹².

Além disso, é importante observar que o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização pela subsidiária não representa, obrigatoriamente, o seu modo de operação atual. Ou seja, a subsidiária pode possuir conhecimento a respeito de internacionalização sobre modos de operação de alto comprometimento, tal como conhecimento sobre como operar por meio de subsidiária de produção ou subsidiária de vendas, e não serem estes os modos de operação por ela utilizados naquele momento. Essa situação é, inclusive, observada nos casos estudados, quando a subsidiária atua por meio de uma *joint venture*, porém possui conhecimento sobre modos de operação de alto comprometimento.

Sendo assim, o grau 0 corresponde à ausência do conhecimento sobre internacionalização, ou seja, inexiste conhecimento sobre modos de operação. O grau 1 dessa escala, por sua vez, corresponde ao conhecimento sobre modos de operação de baixo comprometimento de recursos, tais como os arranjos contratuais (Inkpen, 1998). Nesse grau, está incluído, por exemplo, o conhecimento sobre como operar por meio de representantes e/ou por meio de contratos de licenciamento.

Já o grau 2 corresponde ao conhecimento sobre modos de operação de moderado comprometimento de recursos (Gao & Pan, 2010). O conhecimento sobre como operar por meio de *joint venture* é um exemplo do conhecimento sobre internacionalização nesse grau.

Por fim, o grau 3, o mais alto nível desse tipo de conhecimento, que se refere ao conhecimento desenvolvido sobre modos de operação de alto comprometimento de recursos (Nadolska & Barkema, 2007). O conhecimento desenvolvido sobre como atuar por meio de subsidiária de produção e/ou subsidiária de vendas é um exemplo do conhecimento sobre internacionalização nesse grau.

A seguir, tem-se o Quadro 6, que descreve a escala utilizada para a classificação do conhecimento sobre internacionalização.

¹² Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma A. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

Quadro 6 – Conhecimento sobre internacionalização – escala de graduação

Grau	Descrição do grau
0	Ausência do conhecimento sobre internacionalização.
1	Conhecimento sobre modos de operação de baixo comprometimento de recursos (arranjos contratuais).
2	Conhecimento sobre modos de operação de moderado comprometimento de recursos (<i>joint venture</i>).
3	Conhecimento sobre modos de operação de alto comprometimento de recursos (subsidiária de capital próprio).

Fonte: Elaborado pelo autor

A literatura apresenta diferentes formas de se mensurar conhecimento tecnológico: número de patentes (Awate, Larsen, & Mudambi, 2015; Kappen, 2011; Zhang, Baden-Fuller, & Mangematin, 2007), volume exportado de bens de tecnologia (Sojli & Tham, 2017), complexidade do conhecimento tecnológico (Xie, Hall, McCarthy, Skitmore, & Shen, 2016), direitos autorais (Denicolai, Zucchella, & Strange, 2014), investimento anual em atividades de pesquisa e desenvolvimento, dentre outras formas.

Nesta pesquisa, optamos por mensurar o grau do conhecimento tecnológico associado ao desenvolvimento de novos produtos, seja para o mercado local ou para a exportação (Danneels, 2002; Vicente, Abrantes, & Teixeira, 2015; Zou, Liu, & Ghauri, 2010). De certa forma, a capacidade da firma para o desenvolvimento de produtos está relacionada direta ou indiretamente a um conjunto de fatores, tais como tecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e necessidades dos clientes (Danneels, 2002). A opção por essa forma de mensurar o conhecimento tecnológico foi consolidada à medida que se avançou na coleta e análise de dados desta pesquisa.

O importante papel exercido pela tecnologia para o desenvolvimento de novos produtos ficou explícito no transcorrer da pesquisa. Em vários depoimentos, os entrevistados associavam o papel decisivo da tecnologia no processo de tomada de decisão relativo à internacionalização. Nesses momentos, o desenvolvimento de novos produtos e, principalmente, o potencial de ganho financeiro associado à comercialização desses produtos tornavam-se o objeto da discussão.

Durante a realização da pesquisa, foi possível observar que as menções em relação à parceria com instituições de ensino e pesquisa estavam, em quase toda a sua totalidade, associadas ao desenvolvimento em conjunto de novas tecnologias, com foco direto no desenvolvimento de novos produtos. Os dados secundários, por sua vez, principalmente os materiais promocionais produzidos pelas firmas pesquisadas para os seus compradores, utilizam a tecnologia e, mais especificamente, a tecnologia contida em seus produtos recém-desenvolvidos, como elementos chave para sua diferenciação no mercado frente aos seus concorrentes. Essa importância é evidenciada também em vários depoimentos, quando os entrevistados estabelecem comparações, do ponto de vista tecnológico, entre as firmas pesquisadas¹³.

Feitas essas considerações, tem-se a seguinte descrição da escala utilizada para o conhecimento tecnológico. O grau 0 do conhecimento tecnológico corresponde à ausência de conhecimento tecnológico. A ausência do conhecimento tecnológico é observada nos casos em que a firma exporta seus produtos para o mercado estrangeiro sem que haja qualquer adaptação daquele produto ao mercado local.

Em relação ao grau 1, ele está relacionado ao conhecimento tecnológico para realizar adaptações e/ou montagem de um produto para o mercado local (Autio et al., 2000). Nesse grau, a firma exporta o produto, ou partes dele, e realiza adaptações e montagem para comercializá-lo no mercado local. Essas adaptações podem estar relacionadas ao atendimento a normas técnicas específicas do mercado local, diferentes daquelas utilizadas em seu mercado de origem.

O grau 2, por sua vez, corresponde ao conhecimento tecnológico tipo *top class*, com potencial para o desenvolvimento de um novo produto para o mercado local (Kyläheiko et al., 2011). Nesse caso, o desenvolvimento de um novo produto pode estar associado à necessidade de atender a demandas e problemas específicos das indústrias locais¹⁴.

Já o grau 3 refere-se ao conhecimento tecnológico tipo *top class*, com potencial para o desenvolvimento de um novo produto para o mercado local e a exportação (Zou et al., 2010). Nesse grau, a firma pode ter desenvolvido um produto para o mercado local, e este ter sido exportado para outros mercados, dado a demanda por este novo produto também existir nestes mercados. Ou, então, a firma pode ter desenvolvido um produto já com vistas ao mercado global.

¹³ As firmas pesquisadas são concorrentes entre si no mercado global e no mercado local.

¹⁴ Cabe ressaltar que as indústrias de maior representatividade no mercado brasileiro são distintas daquelas dos EUA. A indústria de mineração, por exemplo, é muito mais representativa no mercado brasileiro do que no mercado americano.

O Quadro 7, exposto a seguir, descreve a escala utilizada para a classificação do conhecimento tecnológico.

Quadro 7 – Conhecimento tecnológico – escala de graduação

Grau	Descrição do grau
0	Ausência do conhecimento tecnológico.
1	Conhecimento tecnológico para realizar adaptações e/ou montagem de um produto para o mercado local.
2	Conhecimento tecnológico tipo <i>top class</i> , com potencial para o desenvolvimento de um novo produto para o mercado local.
3	Conhecimento tecnológico tipo <i>top class</i> , com potencial para o desenvolvimento de um novo produto para o mercado local e a exportação.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.4 Identificação das relações temporais entre tipos de conhecimentos

Após a identificação dos tipos e graus dos conhecimentos em cada evento do processo de internacionalização da firma, o próximo passo consistiu em traçar a trajetória destes conhecimentos. Com esse propósito, foi elaborado um gráfico para cada tipo de conhecimento. Em todos os gráficos apresentados nesta pesquisa, o eixo horizontal representa o tempo em anos, desde o início do processo de internacionalização até os dias atuais. Já o eixo vertical contém a escala de graduação do conhecimento (grau 0 até grau 3).

A escolha pelo tempo cronológico em anos para o eixo horizontal foi definida por duas principais razões. Primeiro, porque permite identificar, graficamente, a diferença temporal entre os eventos. Ou seja, caso o evento 1 tenha acontecido quatro anos antes do evento 2, e este oito anos antes do evento 3, a distância no gráfico entre o evento 1 e 2 será a metade da distância entre o evento 2 e 3. Segundo, como existem eventos que ocorrem simultaneamente, esta foi a forma mais adequada para se fazer perceber esta simultaneidade.

Ao se mapear a evolução do grau dos quatro tipos de conhecimento no processo de internacionalização, tem-se a trajetória destes conhecimentos. Tal trajetória mostra como os conhecimentos evoluem em termos de alteração de graus, à medida que o processo de internacionalização da firma também evolui.

A partir do gráfico, buscamos identificar as relações temporais entre as trajetórias dos quatro tipos de conhecimento. Uma vez que a literatura não apresenta um conjunto de métodos consolidados para este fim (Miles & Huberman, 1984), esta pesquisa requereu uma abordagem que transitasse entre indução e dedução (Eisenhardt, 1989). Considerando esse aspecto, a visão sistêmica e integrada do pesquisador foi fundamental para a compreensão do fenômeno (Yin 1891). Especial atenção nessa fase foi dada às possíveis relações temporais entre as trajetórias de conhecimentos identificadas no quadro conceitual deste trabalho: precedência, simultaneidade e velocidade. A relação de precedência é constatada toda vez que um tipo de conhecimento desenvolve seus níveis de profundidade antes de outro(s) tipo(s) de conhecimento. A relação de simultaneidade, por sua vez, é identificada quando dois ou mais tipos de conhecimento desenvolvem seus níveis de profundidade de forma conjunta. Por fim, a relação de velocidade, é verificada quando um tipo de conhecimento desenvolve seus níveis de profundidade de forma mais rápida que outro(s) tipo(s) de conhecimento.

3.4.5 Análise intercaso

Até a presente etapa da análise dos dados, foi descrito como foi analisado cada caso de forma individual. O primeiro passo consistiu na identificação dos eventos que compunham o processo de internacionalização de cada firma, individualmente. A segunda etapa consistiu em identificar os tipos de conhecimentos que antecederam cada alteração de modo (Eriksson; Johanson; Majkgard & Sharma, 1997; Fletcher, 2009; Fletcher & Harris, 2012). O terceiro passo compreendeu identificar o grau desses conhecimentos. Por fim, a quarta etapa compreendeu identificar as possíveis interações entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimento. Concluída a explicitação dessas etapas, passamos para a última fase, descrita a seguir, a qual consistiu na comparação entre os casos.

Se por um lado, a análise do caso individual permite ao pesquisador uma abordagem que transite entre momentos de indução e dedução (Eisenhardt, 1989), de maneira que o quadro teórico possa ser refinado concomitantemente com a análise empírica (Dubois & Gadde, 2002), por outro lado, a comparação possibilita uma melhor compreensão de padrões que possam existir em comum entre os casos (Aaboen, Dubois, & Lind, 2012). Nos estudos de caso múltiplos, o objetivo não é chegar ao ponto de uma generalização estatística, mas sim de compreensões e descrições mais profundas e ricas do fenômeno em questão (Halinen & Törnroos, 2005).

Tanto na etapa de análise intracaso como na etapa de análise intercaso, a funcionalidade de codificação dos dados do aplicativo *NVivo 11* teve papel fundamental de apoio, no sentido de otimizar o processo de análise. Essa ferramenta facilita o raciocínio analítico, uma vez que permite que, para cada associação criada, sejam ainda adicionados comentários do pesquisador que podem ser utilizados posteriormente, a fim de melhor explorar as ideias emergentes e sua integração ao contexto da pesquisa (Eisenhardt, 1989; Hutchison, Johnston, & Breckon, 2010). Todavia, cabe destacar que uma ferramenta de suporte não substitui a responsabilidade do pesquisador em coletar, analisar e interpretar os dados a serem utilizados na pesquisa (Creswell, 2009).

Tendo como referência Ragin (1997), a análise intercaso foi feita da seguinte maneira. Primeiro, elegemos, como base de comparação, as alterações de grau de cada tipo de conhecimento e o estágio ou a fase do processo de internacionalização que ocorreram e, principalmente, as interações entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimento. Segundo, comparamos a Firma A com a Firma B, em seguida, a Firma B com a Firma C, e, por conseguinte, a Firma A com a Firma C. Nesse processo comparativo entre as firmas, adotamos os mesmos procedimentos/critérios e anotamos os pontos convergentes e divergentes entre elas. Terceiro, identificamos o que era comum em todas essas três comparações e, também, o que era diferente, e buscamos explicar as razões dessas semelhanças e diferenças. Por fim, com base nessas conclusões sintéticas, comparamos, simultaneamente, as trajetórias de conhecimento das Firmas A, B e C, para se chegar aos resultados finais da pesquisa, os quais serão expostos nos capítulos subsequentes.

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Este capítulo está dividido em quatro principais tópicos. Os três primeiros tópicos tratam da análise individual dos casos estudados, nesta ordem: Firma A, Firma B e Firma C. Cada um desses tópicos apresenta um breve histórico de cada firma, seguido de um quadro que expõe, de forma resumida, os eventos que compõem o processo de internacionalização destas firmas. Após a exposição de cada quadro, há uma descrição detalhada desses eventos. Na sequência, são apresentados mais quatro subtópicos referentes às trajetórias dos conhecimentos de mercado, institucional, de internacionalização e tecnológico. Ao final de cada caso, é apresentada a análise intracaso, que busca sumarizar a trajetória desses conhecimentos ao longo do processo de internacionalização de cada uma das firmas. O quarto tópico comprehende a análise intercaso, que tem por objetivo identificar as semelhanças e as diferenças entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimento observadas nos três casos estudados.

4.1 Firma A

4.1.1 Breve história da Firma A

A história da Firma A inicia-se nos Estados Unidos, nos primeiros anos do século XX, com o objetivo de comercializar um novo tipo de reostato, dispositivo capaz de controlar a velocidade de motores elétricos, desenvolvido por um de seus fundadores. No mesmo ano de seu lançamento, o dispositivo foi adotado pela firma de bondes local, o que permitiu o rápido crescimento da firma e sua capitalização para o desenvolvimento de novos produtos. Durante a Primeira Guerra Mundial, a Firma A foi fornecedora da marinha americana e consolidou-se no mercado de painéis e dispositivos elétricos. A partir de então, a Firma A tornou-se responsável pelo desenvolvimento de uma série de produtos de alta tecnologia, dentre eles o dispositivo em miniatura, capaz de controlar a sintonia e o volume dos aparelhos de rádio, a chave acionada por pedal, a qual permitia o controle da velocidade das máquinas de costura¹⁵, e o resistor em miniatura de carbono, que revolucionou os equipamentos eletrônicos. Em 1937, a Firma A atingiu a marca de U\$ 4 milhões em vendas.

A crescente demanda por seus produtos levou a matriz a inovar nos processos de fabricação de seus equipamentos em busca de maior produtividade. Já na década de 1930, os

¹⁵ Esta inovação teve repercussão mundial e seu sucesso pode ser medido pelas centenas de milhares de unidades encomendadas pela Singer.

engenheiros da matriz desenvolveram a primeira geração de equipamentos automatizados, sistemas mecânicos simples que possibilitavam aumentar a produtividade de sua fábrica. Algumas décadas mais tarde, em 1970, a Firma A foi a pioneira no lançamento do Computador Lógico Programável (CLP)¹⁶, o primeiro passo para consolidar sua liderança no mercado americano em produtos voltados à automação industrial. O processo de internacionalização da Firma A se inicia em 1969, quando a Firma A abre sua primeira subsidiária fora da América do Norte, na Inglaterra.

4.1.2 Processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro

Tomando como referência os quatro tipos de alterações modais propostos por Benito et al. (2009), o processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro compreende vinte e dois eventos (Quadro 8, exposto a seguir): o evento de entrada, cinco eventos do tipo intramodo e dezesseis eventos do tipo inclusão ou exclusão de modos. O Quadro 8 apresenta os eventos listados em sua sequência cronológica, sendo que para cada evento é apresentado, também, o pacote de modos utilizado pela Firma A naquele momento. Para cada evento, na coluna que descreve o pacote de modos, é destacado, em negrito, o modo de operação, o qual a coluna a sua direita faz referência. Por exemplo, no Evento 2, verificamos a inclusão do modo de operação subsidiária de vendas.

Quadro 8 – Processo de Internacionalização da Firma A no Brasil

(continua)

			Tipo de alteração no pacote de modos			
Evento	Ano	Pacote de modos	Intramodo	Função do modo	Inclusão ou Exclusão	Alteração Total
1	1968	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM	Modo de entrada			
2	1978	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Subsidiária de vendas			Inclusão	
3	1978	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Subsidiária de vendas			Exclusão	
4	1980	Exportação via OEM Subsidiária de vendas Subsidiária de produção			Inclusão	

¹⁶ O CLP é um equipamento microprocessado que permite o controle de uma planta industrial. Ele foi inventado para substituir os quadros elétricos a relé, utilizado principalmente na indústria automobilística, executando funções lógicas de temporização, contagem, sequência, controle, dentre outras. Os CLPs trouxeram uma série de outras vantagens: facilidade de programação, menor espaço físico ocupado, menor preço e menor consumo de energia.

		Tipo de alteração no pacote de modos				
Evento	Ano	Pacote de modos	Intramodo	Função do modo	Inclusão ou Exclusão	Alteração Total
5	1982	Exportação via OEM Subsidiária de vendas Subsidiária de produção			Exclusão	
6	1982	Exportação via OEM Subsidiária de vendas			Exclusão	
7	1982	Exportação via OEM Produção local via licenciamento			Inclusão	
8	1982	Exportação via OEM Joint Venture Produção local via licenciamento			Inclusão	
9	1985	Exportação via OEM Joint Venture Produção local via licenciamento	X			
10	1986	Exportação via OEM Joint Venture Produção local via licenciamento Exportação via joint venture			Inclusão	
11	1988	Exportação via OEM Joint Venture Produção local via licenciamento Exportação via <i>joint venture</i> Venda via distribuidor			Inclusão	
12	1992	Exportação via OEM Joint Venture Produção local via licenciamento Exportação via <i>joint venture</i> Venda via distribuidor			Exclusão	
13	1992	Exportação via OEM Produção local via licenciamento Exportação via <i>joint venture</i> Venda via distribuidor			Exclusão	
14	1992	Exportação via OEM Exportação via joint venture Venda via distribuidor			Exclusão	
15	1992	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas			Inclusão	
16	1992	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas Subsidiária de produção			Inclusão	
17	1995	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas Subsidiária de produção Venda via integradores			Inclusão	
18	2000	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas Subsidiária de produção Venda via integradores	X			

			Tipo de alteração no pacote de modos			
Evento	Ano	Pacote de modos	Intramodo	Função do modo	Inclusão ou Exclusão	Alteração Total
19	2003	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas Subsidiária de produção Venda via integradores Venda via OEM			Inclusão	
20	2005	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas Subsidiária de produção Venda via integradores Venda via OEM	X			
21	2008	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas Subsidiária de produção Venda via integradores Venda via OEM	X			
22	2012	Exportação via OEM Venda via distribuidor Subsidiária de vendas Subsidiária de produção Venda via integradores Venda via OEM	X			

Fonte: Elaborado pelo autor

O Evento 1 corresponde à entrada da Firma A no Brasil, ocorrida no ano de 1968. A entrada no mercado brasileiro ocorreu por meio de um pacote de modos, representado por exportações diretas e pela exportação via terceiros - empresas também conhecidas como *Original Equipment Manufacturer* (OEM)¹⁷. Dois anos depois, a Firma abriu uma subsidiária de vendas na cidade de São Paulo (Evento 2 – inclusão de modo de operação).

A decisão pela abertura da subsidiária de vendas tinha como objetivo estocar peças para reposição, vender produtos e oferecer suporte local. A subsidiária de vendas iniciou suas operações com um gerente e alguns vendedores, a grande maioria com perfil técnico, geralmente engenheiros. Com a abertura da subsidiária de vendas, a Firma A deixa de exportar seus produtos diretamente para o cliente final, passando a realizar as atividades de comercialização por meio da subsidiária (Evento 3 – exclusão de modo de operação).

A abertura da subsidiária de vendas no Brasil superou as expectativas em relação ao volume de vendas. Conforme relato do diretor de vendas para o Brasil, a conjunção entre a

¹⁷ Uma fábrica no Brasil pode importar os produtos da Firma A e realizar a integração localmente ou então importar máquinas que já venham com os produtos da Firma A integrados. Os fabricantes que vendem máquinas com os produtos da Firma A já incorporados são chamados de OEM – *Original Equipment Manufacturer*.

grande demanda do mercado por equipamentos eletrônicos e a falta de fornecedores com suporte local foi decisiva para o aumento das vendas no país. Sendo assim, a Firma A decide abrir uma subsidiária de produção, sendo este o Evento 4 – inclusão de modo de operação.

O Evento 5 corresponde à exclusão do modo de operação subsidiária de produção. Com a expectativa da promulgação da Lei da Informática, que limitava a participação de capital estrangeiro nas atividades de manufatura, a Firma A encerrou suas atividades de produção local via subsidiária de produção. Simultaneamente, a Firma A decide encerrar a subsidiária de vendas (Evento 6 – exclusão de modo de operação). Isso porque as novas regulamentações previstas pelo governo brasileiro também impediam que a Firma A detivesse o controle acionário para as atividades relacionadas à comercialização de seus produtos no mercado brasileiro.

Já o Evento 7 corresponde à inclusão de modo de operação produção local via licenciamento, e ocorre simultaneamente aos Eventos 5 e 6. Com o advento da Lei da Informática, a Firma A ficou impossibilitada de possuir qualquer participação acionária nas atividades de manufatura no Brasil. Nesse sentido, a Firma A optou por licenciar seus produtos para uma firma local, aqui denominada Firma A1¹⁸. Ela também realizou um acordo de *joint venture* nesse mesmo período (Evento 8 – inclusão de modo de operação). Além disso, por determinação da Lei da Informática, a Firma A ficou impossibilitada de exercer de forma autônoma as atividades de comercialização de produtos no mercado brasileiro.

Dessa forma, a Firma A firmou uma *joint venture* com a Firma A1, a mesma descrita no evento anterior, passando para esta última a responsabilidade pela comercialização de seus produtos. A *joint venture* consistiu na abertura de duas firmas. A primeira firma era dedicada a sistemas, ou seja, sua função era comercializar painéis elétricos com equipamentos eletrônicos incorporados. Essa firma tinha 49% de participação da subsidiária brasileira e 51% de participação da Firma A1. A segunda firma era responsável pela comercialização dos produtos e possuía 51% de participação da Firma A1 e 49% de participação da subsidiária brasileira. Os produtos comercializados tinham que estampar, obrigatoriamente, a marca da Firma A1.

Em relação ao Evento 9, ele corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação *joint venture*. Mais especificamente, compreende o desenvolvimento de tecnologia de redundância de forma colaborativa ocorrido na *joint venture* durante a década de 1980. Tal desenvolvimento foi um projeto de grande sucesso empreendido. Conforme relato do diretor de vendas para o Brasil, a tecnologia de redundância teve grande aceitação nas indústrias químicas,

¹⁸ A Firma A1 foi fundada em 1950, fruto da parceria entre uma firma alemã fabricante de pistões de liga leve e um empresário brasileiro.

petroquímicas, de óleo e gás, de mineração, siderúrgicas, dentre outras. O mercado americano, que até então não havia demonstrado interesse, passa a demandar essa tecnologia. Nesse cenário, a subsidiária torna-se um centro de referência de tecnologia de redundância. Com isso, inicia-se a exportação por meio da *joint venture* (Evento 10 – inclusão de modo de operação).

Cabe salientar que, uma vez adotada pela matriz, essa tecnologia foi incorporada à linha de produtos global da Firma A e, assim, outras subsidiárias iniciaram a comercialização dessa tecnologia. Quase uma década após iniciar as exportações de tecnologia de redundância, mais precisamente em 1988, ocorre a criação do primeiro distribuidor para atuação no mercado brasileiro (Evento 11 – inclusão de modo de operação). O distribuidor possuía contrato de exclusividade, limitado geograficamente, para comercialização dos produtos da Firma A. A ideia de criação do distribuidor surgiu da necessidade de ter acesso aos compradores de indústrias de pequeno e médio porte de setores variados, que demandavam os produtos da Firma A¹⁹.

Com o fim da política de reserva de mercado, em 1992, a Firma A faz várias alterações no pacote de modos por meio do qual vinha operando no Brasil. Primeiro, ela termina a *joint venture* com a Firma A1 (Evento 12 – exclusão de modo de operação). Segundo, o contrato de licenciamento com a Firma A1 para produção local dos equipamentos da Firma A ao mercado brasileiro também é encerrado (Evento 13 – exclusão de modo de operação). Terceiro, as exportações via *joint venture* são interrompidas (Evento 14 – exclusão de modo de operação).

Em conjunto com as três exclusões de modo de operação, a Firma A adquire a participação acionária da Firma A1, descrita no Evento 7. Por conseguinte, assume as atividades de *marketing* e vendas, e restabelece, de forma autônoma, sua subsidiária de vendas (Evento 15 – inclusão de modo de operação). Ela reassume, também, as atividades de fabricação, ao adquirir integralmente o capital da Firma A1, responsável até então pelas atividades de manufatura. Dessa forma, acrescenta, ao pacote de modos existente, o modo de operação subsidiária de produção (Evento 16).

¹⁹ A indústria brasileira, na segunda metade da década de 1980, foi caracterizada por uma forte demanda pelos produtos da Firma A, consequência dos projetos de grande porte que se realizavam no país. Grandes investimentos significavam maiores volumes de vendas e maiores margens de lucro, daí a opção da subsidiária brasileira por focar seus esforços em grandes compradores. Entretanto, conforme relato de um dos entrevistados, a demanda das firmas de pequeno e médio porte também era crescente, porém não estava sendo atendida apropriadamente. O modelo de distribuição adotado no Brasil iniciou-se com o distribuidor focado no fornecimento de equipamentos voltados para a automação industrial. O distribuidor podia representar produtos de outras firmas, desde que esses produtos não fossem concorrentes dos produtos da Firma A. Em relação à fonte de receita do distribuidor, o modelo de negócio estabelecido entre as partes definia uma participação ao distribuidor por todas as vendas por ele realizadas.

O Evento 17 compreende a inclusão do modo de operação vendas via integradores²⁰. Em 1995, esses integradores passaram a ser responsáveis por atender a segmentos específicos de mercado, nas atividades de prospecção, vendas, definição da solução, projeto e desenvolvimento. Cinco anos depois, a Firma dá início ao programa de certificação dos prestadores de serviços da subsidiária brasileira (Evento 18 – alteração do tipo intramodo no modo de operação).

No tocante ao Evento 19, ele remete à inclusão do modo de operação vendas via OEM, ocorrido em 2003. Refere-se, mais especificamente, à estruturação do processo de desenvolvimento de soluções que pudessem ser integradas aos equipamentos das firmas fabricantes de equipamentos locais, conhecidas por OEM. Dois anos depois, a partir de 2005, a Firma A decide aprimorar o modelo para o trabalho e o desenvolvimento de novos projetos junto aos OEMs nacionais, e implementa algumas práticas realizadas pela matriz nos EUA em sua operação no mercado brasileiro. Dentre as práticas adotadas, está a utilização de consultores técnicos dedicados a dar apoio às firmas OEM em seus projetos de desenvolvimento (Evento 20 – alteração do tipo intramodo no modo de operação).

O Evento 21 corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação venda via distribuidor. Compreende as mudanças (iniciadas na segunda metade da década de 2000) na estrutura de apoio para as atividades de prospecção e vendas dos distribuidores. A principal motivação para essas mudanças estava no desejo da Firma A de incentivar seus distribuidores a diversificar seu portfólio de ofertas para além da linha de produtos da Firma A, tornando-os habilitados a participar de processos de concorrência de projetos de maior abrangência técnica. Nesse sentido, a Firma A buscou incentivar, dando apoio para a profissionalização do processo de prospecção e vendas dos distribuidores, visando, principalmente, a mapear as oportunidades que poderiam ser convertidas devido à mudança de seu perfil de fornecimento.

Por último, o Evento 22 refere-se a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação via subsidiária de produção. No início da década de 2010, dada a crescente demanda, no mercado industrial, por produtos relacionados à automação de processos, principalmente da indústria de óleo e gás, a Firma A anuncia o investimento em sua nova unidade industrial. Nessa

²⁰ Os produtos comercializados pela subsidiária brasileira precisam de uma série de serviços agregados até que possam ser utilizados pelo cliente final. Esses serviços iniciam-se antes mesmo que a venda se concretize, ou seja, no momento da definição da solução tecnológica mais adequada ao problema do cliente. Uma vez definida a solução e realizada a compra dos equipamentos, inicia-se o processo de desenvolvimento da solução. Nessa etapa, engenheiros e técnicos trabalham para customizar e integrar o produto à planta do comprador. Isso é necessário porque os produtos da Firma A não são exclusivos a um tipo de processo, indústria ou comprador e, por isso, precisam ser customizadas as especificidades da unidade de manufatura do comprador. Esta customização é realizada pelos integradores.

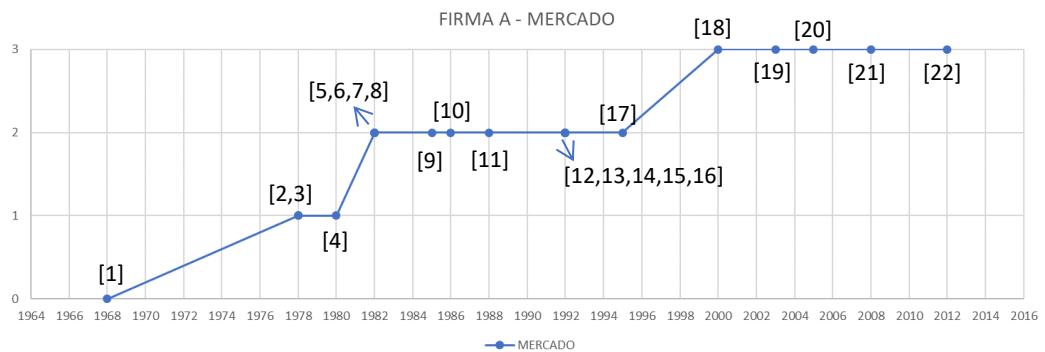
nova unidade, passaram a ser fabricados equipamentos relativos a sua plataforma de controle (CLP) mais avançada e inversores de média e baixa tensão, que são elementos-chave para indústrias de base.

Nas seções a seguir, são descritas as trajetórias dos conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico da Firma A, ao longo de seu processo de internacionalização.

4.1.3 Firma A: conhecimento de mercado

O Gráfico 1 representa a trajetória do conhecimento de mercado durante o processo de internacionalização da Firma A.

Gráfico 1 – Firma A – Trajetória do conhecimento de mercado



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento de mercado é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento de mercado no Evento 1, que corresponde ao evento de entrada da Firma A no Brasil. A ausência do conhecimento de mercado pode ser explicada pela falta de interesse estratégico da matriz no mercado brasileiro durante o final da década de 1960. O Brasil não era considerado um mercado-alvo na estratégia de expansão global da Firma A. A principal motivação para a entrada da Firma A no mercado brasileiro foi a de atender à demanda das subsidiárias das multinacionais americanas que se instalavam no país, como montadoras de automóveis, usinas siderúrgicas, mineradoras, fábricas de alimentos, indústria farmacêutica, dentre outras. Ou seja, quem detinha o conhecimento do mercado local eram os compradores da Firma A.

Conforme depoimento de um ex-presidente responsável pelas operações da Firma A no Brasil, observamos que a decisão para iniciar as exportações para o mercado brasileiro não foi

baseada no conhecimento do mercado brasileiro, mas sim na estratégia de seguir o comprador, estratégia esta conhecida por *client following* (Majkgård & Sharma, 1998).

[...] a Firma A tem um relacionamento muito forte com alguns de seus clientes chave em todo o mundo, e nós decidimos coletivamente que se eles desejassem nossa presença fora, nós iríamos, e isto levou a abertura de várias subsidiárias. A Firma A, ser centrada no cliente como somos, nos levou a abrir algumas subsidiárias porque nossos clientes estavam lá²¹.

Essa estratégia também pode ser evidenciada em material de publicidade elaborado pela Firma A no ano de 1984, em comemoração ao aniversário de inauguração de uma de suas unidades fora do mercado dos EUA. “Esta unidade foi aberta porque vimos uma oportunidade. Muitos de nossos compradores americanos têm manufaturas no exterior. Cabe a nós prover nossos produtos e serviços onde eles são necessários²².

A evolução do conhecimento de mercado para o grau 1, relacionados a oportunidades de negócio em específico, é verificada no Evento 2. A Firma A iniciou seu processo de desenvolvimento de conhecimento de mercado durante o período que antecedeu a abertura da subsidiária de vendas no Brasil aproximadamente uma década após o início das exportações para o mercado brasileiro. Esses conhecimentos eram, entretanto, limitados a oportunidades de negócios específicas (grau 1), diretamente relacionadas aos projetos de expansão das multinacionais americanas que estavam instaladas no Brasil. O tamanho reduzido da equipe de vendas limitava uma melhor abrangência do mercado nesse período. Em outras palavras, o relacionamento e a experiência adquirida com as multinacionais americanas foram os principais canais para o desenvolvimento de conhecimento de mercado.

O relato extraído de entrevista realizada com um dos diretores define os limites do conhecimento de mercado da Firma A naquela época.

[...] uma loja na Santa Efigênia, estocando e vendendo produtos de OEM para os clientes americanos, principalmente [...] multinacionais americanas. A GM, a GM acho que era um dos principais. GM, Kodak... Tinha umas europeias também, a Unilever também já usava produtos da Firma A. Os principais clientes americanos. Veio pra cá pra atender às necessidades dos principais americanos, os clientes que trouxeram ela pra cá (Entrevistado 4A).

²¹ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma A. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

²² Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

O conhecimento de mercado manteve-se em grau 1 até o Evento 4, durante, aproximadamente, dois anos. Nesse período, a subsidiária continuou atendendo a sua base de clientes, os quais a motivaram para o início de suas operações no Brasil.

A evolução do conhecimento de mercado para o grau 2 é observada no Evento 5, e compreende a aquisição de conhecimentos sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a uma determinada indústria, que vão além de uma oportunidade em específico. A aquisição desses conhecimentos ocorreu pelos seguintes fatores. Primeiro, com o rápido crescimento da demanda pelos produtos da Firma A no mercado brasileiro após a abertura subsidiária de produção, descrita no Evento 4, houve a necessidade de aumentar significativamente a quantidade e a variedade nos estoques locais e, principalmente, de promover o crescimento da equipe de vendas. O maior número de vendedores, por sua vez, ampliou a base de relacionamentos da Firma A com os compradores existentes, possibilitando o acesso a novos conhecimentos relacionados a essas indústrias. Segundo, verificamos, também, nesse período, que a subsidiária brasileira passa a atender a outros clientes locais provenientes das mesmas indústrias de seus clientes multinacionais que motivaram sua entrada no país, como, por exemplo, outras montadoras de automóveis.

O depoimento a seguir, de um dos diretores da Firma A na época, descreve como a firma teve que se estruturar para atender a um grupo maior de clientes, principalmente àqueles das indústrias que eram seu foco de atuação naquele período.

[...] esse período, foi criada uma base de CLP, foi criada uma subsidiária, montando uma equipe técnica de assistência técnica, uma equipe de campo, já algum nível de suporte técnico para vendas, mais ou menos um perfil que a gente tem hoje [...] então a demanda foi acima do esperado e a base instalada já acima do que esperava que tinha, tinha muito mais acabamento e muito mais demanda do que se esperava, então se estruturou uma subsidiária de fato (Entrevistado 4A).

O conhecimento de mercado manteve-se em grau 2 até o Evento 17, compreendendo um período de, aproximadamente, treze anos. A permanência do conhecimento em grau 2 durante esse longo período pode ser explicada pelos motivos explicitados a seguir. Primeiro, porque os investimentos no Brasil nas indústrias de base já eram elevados o suficiente para ocupar a capacidade produtiva da Firma A²³. Segundo, porque, no início da década de 1980, houve uma desaceleração dos investimentos da Firma A no mercado brasileiro, como consequência da política de proteção do mercado nacional de informática. Dentre as medidas

²³ Neste período, a Firma A consolidou uma posição de liderança nos seus mercados de atuação, principalmente no setor da indústria pesada, representado principalmente pela indústria de mineração.

adotadas pelo governo, inclui-se maior regulamentação para a importação de equipamentos de alta tecnologia, dentre eles o Controlador Lógico Programável, produto de grande demanda na época.

Essas restrições tiveram grande impacto na indústria de automação, uma vez que não havia produtos nacionais capazes de suprir essa demanda, tanto em termos de qualidade quanto em quantidade. Nesse cenário, a Firma A, para continuar operando no mercado brasileiro, precisou alterar a forma pela qual produzia e comercializava seus produtos no Brasil, firmando uma joint venture com a Firma A1, descrita no Evento 8. Observamos, portanto, que, nesse contexto, a Firma A perde autonomia para a gestão de suas operações no Brasil, consequentemente reduzindo a sua capacidade de expansão para outras indústrias. O depoimento a seguir retrata esse momento, “[...] ela atendia a legislação, a desvantagem é que se perdeu um pouco do vínculo com a Firma A porque passou a ser um negócio não tão interessante para a Firma A. Tinha o retorno pequeno [...]” (Entrevistado 4A).

O conhecimento de mercado grau 3, o mais alto grau do conhecimento de mercado, é observado no Evento 18. Nesse evento, verificamos que o conhecimento de mercado da Firma A evoluiu quanto à abrangência das indústrias de atuação. A Firma A agora expande seu conhecimento de mercado, antes limitado às indústrias de base, para várias outras indústrias. A aquisição desses novos conhecimentos pode ser explicada com sendo o resultado dos acontecimentos e das decisões tomadas pela Firma A, descritos ao longo do período que compreende os eventos que antecederam o Evento 18.

O primeiro fator que permitiu a Firma A iniciar seu processo de expansão para outras indústrias foi a retomada sobre o controle de suas operações, marcado pelo fim da política de reserva de mercado e consequente exclusão do modo de operação via *joint venture*. Nesse cenário, a Firma A soube aproveitar o crescimento da indústria brasileira durante o final da década de 1980 e início da década de 1990, tornando-se líder no mercado brasileiro. Sua atuação nesse período abrangia um grande número de clientes, o que permitiu o seu acesso a novos conhecimentos relacionados aos compradores, fornecedores e concorrentes de uma ampla gama de indústrias.

O segundo fator de grande relevância para aumento do conhecimento de mercado para grau 3 foi a expansão de suas atividades de prospecção e vendas por meio de acordos realizados com outras firmas para distribuição, integração, prospecção e venda de seus produtos, detalhados a seguir. Em relação aos distribuidores, estes ganharam autonomia para prospectar novas oportunidades de negócio nas regiões em que atuavam. O trecho subsequente, retirado

de uma das entrevistas com um gerente de contas da Firma A, destaca a importância dos distribuidores para abrir oportunidades de negócio na indústria de médio porte.

Pesquisador: “O distribuidor chega a abrir negócio para Firma A?”

Entrevistado: “Abre, principalmente no mercado menor, mais pulverizado. Contagem tem um milhão de indústrias [...]” (Entrevistado 2A)

Outra iniciativa de grande importância que fez com que a Firma A se desenvolvesse em outras indústrias está associada aos acordos realizados com os integradores de sistemas. Os acordos com os integradores de sistema iniciam-se no Evento 17 e têm como um dos objetivos aumentar a capilaridade para as atividades de prospecção e vendas em outras indústrias, explorando a rede de relacionamentos previamente desenvolvida pelos integradores.

A formalização desses acordos compreendia cláusulas específicas para o repasse de conhecimento de mercado, tais como informações detalhadas sobre oportunidades existentes nos mercados de atuação desses integradores. Ou seja, os distribuidores e integradores passaram a ser uma fonte de novos conhecimentos de mercados relacionados a esses clientes, que também eram variados em relação às suas indústrias de atuação. O depoimento seguinte, extraído de uma das entrevistas, sumariza a estratégia de expansão da Firma A para outras indústrias.

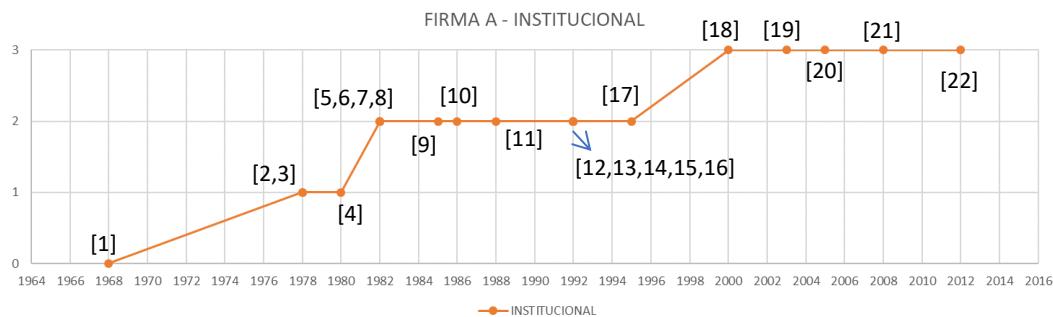
Então eu acho que o mercado e a própria vontade da Firma A de enxergar esse nicho de mercado e os crescimentos que tinham em determinadas áreas, por exemplo, no início vendia pra mineração, celulose, cimento, era tudo, era mais fechado, ela atuou nos pólos, nos grupos fortes eu acho [...] eu acho a capacidade de marketing também de enxergar no Brasil esse crescimento, fez com que ela crescesse (Entrevistado 11A).

Em síntese, a trajetória do conhecimento de mercado apresenta nível baixo no estágio inicial do processo de internacionalização da Firma A, passando para nível intermediário no estágio intermediário do processo de internacionalização e, por fim, nível elevado nos estágios tardios do processo de internacionalização.

4.1.4 Firma A: conhecimento institucional

O Gráfico 2 representa a trajetória do conhecimento institucional ao longo do processo de internacionalização da Firma A no Brasil.

Gráfico 2 – Firma A – Trajetória do conhecimento institucional



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento institucional é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento institucional no Evento 1, que corresponde ao evento de entrada da Firma A no Brasil. Tal como no conhecimento de mercado, a ausência do conhecimento institucional estava relacionada à falta de interesse da Firma A no mercado brasileiro durante o final da década de 1960. As tratativas das questões que eram influenciadas pelo ambiente institucional, no caso as regulamentações para exportação ao mercado brasileiro, eram realizadas diretamente pelas firmas compradoras.

A evolução do conhecimento institucional para o grau 1 é observada no Evento 2, correspondendo ao conhecimento institucional do tipo regulatório, ocorre pela necessidade de abertura da subsidiária de vendas no Brasil. Especificamente, isso se refere à necessidade de desenvolver conhecimentos relacionados às regras trabalhistas brasileiras, leis que regiam a elaboração de contratos, regulamentações das entidades de classe relativas à indústria, dentre outras (Javernick-Will & Scott, 2010). O conhecimento institucional permanece com grau 1 durante, aproximadamente, dois anos (Evento 4).

A evolução do conhecimento institucional para o grau 2 é observada no Evento 5, e foi influenciada, principalmente, pela abertura de sua subsidiária de produção. Nesse sentido, tornou-se necessário melhor entender as práticas de trabalho, as formas de se relacionar com sindicatos, a organização da indústria, dentre outros aspectos que eram fundamentais para que a Firma A conduzisse as operações de manufatura no mercado brasileiro. O depoimento subsequente demonstra a dificuldade para o entendimento do ambiente institucional brasileiro em relação à condução das atividades de manufatura, “Mas, para você ver, produzir um drive²⁴ de média no Canadá é muito mais barato do que produzir aqui. É imposto em cima de imposto, é burocracia, não sei o que [...]” (Entrevistado 15A).

²⁴ O *drive* é um equipamento que alimenta eletricidade no motor em quantidades variáveis e em frequências variadas, controlando indiretamente sua velocidade e seu torque.

O conhecimento institucional manteve-se em grau 2 até o Evento 17, compreendendo um período de, aproximadamente, treze anos. Tal permanência pode ser explicada, em parte, pelas restrições impostas pelo governo brasileiro à atuação independente da Firma A no mercado brasileiro. Apesar de a Firma A manter e crescer suas operações no mercado brasileiro, havia incertezas quanto ao ambiente institucional, o que, de certa forma, limitava o interesse estratégico da Firma A no mercado brasileiro. Outro fator que ajuda a explicar a permanência do conhecimento institucional em grau 2 remete ao fato de que quem lidava com as questões institucionais era o parceiro local. Dessa forma, a Firma A se via “impedida” de entender mais profundamente o ambiente institucional do país.

A evolução do conhecimento institucional para o grau 3, mais especificamente conhecimentos institucionais do tipo culturais-cognitivos (Scott, 2001; 2008), é observada no Evento 18, com o restabelecimento do controle acionário e gerencial sobre suas operações no mercado brasileiro. A aquisição desses novos conhecimentos pode ser percebida nos ajustes e alterações na estrutura de trabalho e na forma de conduzir a parceria junto aos distribuidores, integradores de sistemas e firmas OEM. Os distribuidores foram, por exemplo, fonte de conhecimentos institucionais mais subjetivos, que permitiam à Firma A melhor entender o cenário político e sua influência nos negócios.

O trecho apresentado a seguir, extraído de entrevista realizada com um dos distribuidores, demonstra a dificuldade para o desenvolvimento e a complexidade desses conhecimentos.

“Então, se você quer jogar sério no Brasil, quer crescer no Brasil, você tem que mergulhar nessa carga tributária absurda, nessa confusão política louca. E a maioria das empresas americanas ou europeias, elas não estão acostumadas com isso” (Entrevistado 17A).

Outro trecho de depoimento demonstra também a importância dos distribuidores para o desenvolvimento de conhecimentos institucionais do tipo culturais-cognitivos.

“[...] e ela usou parte do conhecimento dos distribuidores para se adequar melhor ao mercado brasileiro. A Firma A, como empresa, ela tinha uma cultura organizacional, metodologias americanas e tal. Mas ela usou os distribuidores para entender melhor o mercado local” (Entrevistado 14A).

Um terceiro trecho, retirado de uma das entrevistas, evidencia um conhecimento mais apurado da Firma A em relação à forma de se trabalhar com as firmas integradoras. Nesse caso, o modelo que regia a parceria da Firma A junto aos integradores de sistemas, descrito no Evento

17, era baseado no modelo americano, adaptado às regulamentações previstas nas leis brasileiras que regem os contratos de parceria. Entretanto, as regras não documentadas, que regiam as práticas de negócio entre a Firma A e os integradores, tornavam o modelo inviável na prática²⁵. Visto isso, percebemos que a Firma A desenvolveu, após o Evento 17, conhecimentos mais apurados em relação à cultura local, do jeito brasileiro de trabalhar e de se relacionar, seja com os compradores, fornecedores ou concorrentes (Javernick-Will & Scott, 2010).

“[...] O próprio esquema da certificação no Brasil já é diferente [...] por falta de alternativa eles tiveram que flexibilizar [...] é, mas eu não sei se a matriz sabe dessa flexibilidade [...]” (Entrevistado 2A).

Em relação à atuação junto aos distribuidores, podemos perceber, no depoimento a seguir, a importância do entendimento da cultura local de cada região para a condução dos negócios.

“Mas se o cara é da cultura, o cara é o país... então, se você for ver ‘comportamentalmente’ devido à internacionalização, ter o distribuidor é a melhor coisa do mundo. O cara é da região. Conhece, tem todo a “coisa”. E aí vende, sem gerar risco” (Entrevistado 15A).

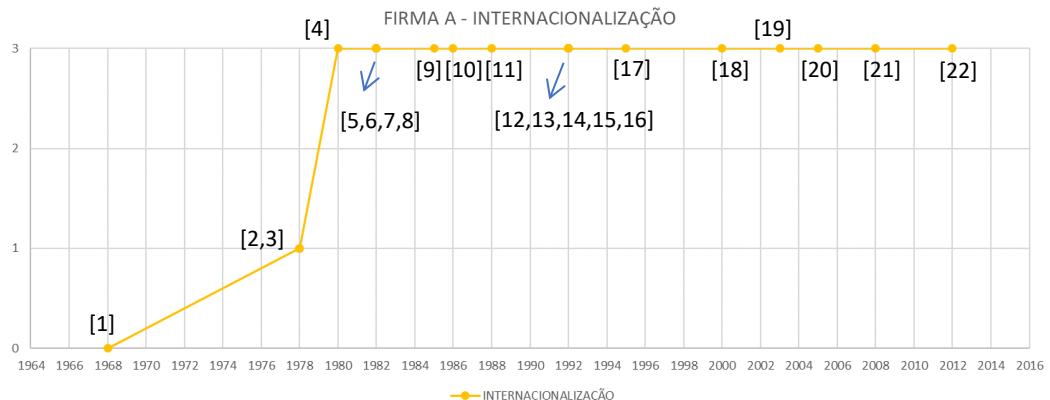
Em síntese, o conhecimento institucional apresenta nível baixo no estágio inicial do processo de internacionalização da Firma A, passando para nível intermediário no estágio intermediário do processo de internacionalização e, por fim, nível elevado nos estágios tardios do processo de internacionalização.

4.1.5 Firma A: conhecimento sobre internacionalização

O Gráfico 3, apresentado a seguir, representa a trajetória do conhecimento sobre internacionalização durante o processo de internacionalização da Firma A.

²⁵ No modelo americano, dependendo da classificação do integrador em seu programa de certificação, este tem um compromisso de ter um elevado percentual de suas vendas totais relacionadas a produtos da Firma A. No mercado brasileiro, a Firma A foi obrigada a rever essa condição, mesmo que informalmente durante um período, pois caso contrário não conseguiria realizar a certificação dos integradores que precisava para dar cobertura ao mercado.

Gráfico 3 – Firma A – Trajetória do conhecimento sobre internacionalização



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento sobre internacionalização é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento sobre internacionalização no Evento 1, que corresponde ao evento de entrada da Firma A no Brasil. Nesse período, a Firma B não possuía operações relevantes na América Latina, sendo o Brasil um dos primeiros mercados a ser explorado.

A evolução do conhecimento sobre internacionalização para o grau 1, relacionado a modos de operação de menor comprometimento, é observada no Evento 2. Esses conhecimentos foram desenvolvidos e acumulados durante o período de 10 anos desde a entrada da Firma A no mercado brasileiro, no qual a Firma A operava por meio do modo de operação exportação, seja diretamente para os clientes ou via firmas OEM. Tal conhecimento mantém-se no grau 1 durante um curto intervalo de tempo, observado entre os Eventos 2 e 4, mais especificamente até a abertura da subsidiária de produção.

A próxima evolução do conhecimento sobre internacionalização pode ser vista no Evento 4. Nesse evento, o conhecimento de internacionalização evoluiu do grau 1 direto para o grau 3, já que a Firma A desenvolveu conhecimentos sobre internacionalização relacionados a modos de operação de alto comprometimento (grau 3). Essa evolução é reflexo da decisão da matriz da Firma A em consolidar sua posição no mercado brasileiro.

Dessa forma, a Firma A utiliza a mesma estratégia utilizada em outros mercados, tal como o mercado europeu, que é a de manufaturar e comercializar seus produtos para o mercado local por conta própria, por meio da criação de uma subsidiária de vendas e de uma subsidiária de produção, como descrito, respectivamente, nos Eventos 2 e 4.

Observamos, também, a transferência de conhecimentos sobre internacionalização da matriz para a subsidiária da Firma A por meio de uma estrutura organizacional previamente estabelecida, com o objetivo de apoiar as iniciativas de internacionalização da Firma A.

O trecho exposto a seguir, retirados de uma publicação da Firma A em 1984, evidenciam a criação da divisão para apoio às iniciativas de internacionalização.

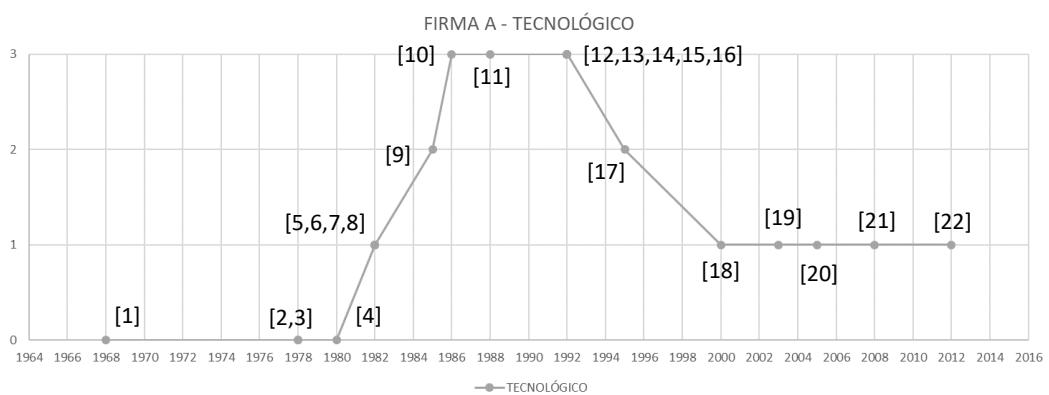
Em dezembro de 1969, quando compramos um prédio de 25.000 pés quadrados [...] na Inglaterra e contratamos 6 funcionários. A subsidiária da Inglaterra se tornou nossa primeira operação fora dos EUA. [...] A abertura desta unidade foi a entrada formal da Firma A na arena internacional. Assim como nossa operação tem crescido nos últimos 15 anos, o escopo de nossa atuação internacional também expandiu. Com a formação de nossa divisão internacional em 1973 e a adição de novas plantas e escritórios de vendas pelo globo, nós continuamos a fortalecer nossas competências para servir ao mercado global²⁶.

Em síntese, o conhecimento sobre internacionalização atinge nível alto logo no início do processo de internacionalização da Firma A, assim permanecendo durante todo o restante do processo.

4.1.6 Firma A: conhecimento tecnológico

O Gráfico 4 representa a trajetória do conhecimento tecnológico ao longo do processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro.

Gráfico 4 – Firma A – Trajetória do conhecimento tecnológico



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento tecnológico é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento tecnológico durante o período entre os Eventos 1 e 4. Tal ausência pode ser

²⁶ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

explicada pela atuação basicamente exportadora da Firma A. Todos os produtos eram importados dos EUA, não existindo, portanto, qualquer tipo de adaptação às especificidades do mercado local.

A evolução do conhecimento tecnológico para o grau 1, que corresponde ao conhecimento tecnológico relacionado à capacidade para realizar adaptações e/ou montagem de um produto no mercado local, é observada no Evento 5, e foi resultado dos investimentos realizados pela Firma A em sua subsidiária no Brasil, que culminou com a abertura da subsidiária de produção. O conhecimento tecnológico de grau 1 foi necessário à medida que a subsidiária assumiu a montagem de parte de seus equipamentos eletrônicos no Brasil. O trecho a seguir, que corresponde ao relato de um dos entrevistados, descreve a atividade de montagem e a necessidade de adaptação de certos produtos às especificidades do mercado local.

“[...] E essa fábrica sim, ela fabricava invólucros, de CCM²⁷, fazia o projeto, mas a chave, tipo seccionadores, relé, contatores eram importados com todos os problemas que existiam” (Entrevistado 1A).

A evolução do conhecimento tecnológico para o grau 2, que corresponde ao conhecimento com potencial para desenvolvimento de um novo produto com aplicação em âmbito local, é observada no Evento 9. Tal evolução sofreu influência das mudanças no cenário institucional brasileiro, ocorridas no início da década de 1980, mais especificamente as restrições impostas pelo governo com a política de reserva de mercado.

Conforme descrito anteriormente, a Firma A estabeleceu um acordo de *joint venture*, o qual acabou por gerar sinergias entre as equipes técnicas das duas firmas, permitindo o desenvolvimento local de novas tecnologias. Fruto dessas sinergias foi o desenvolvimento, pela *joint venture*, de um módulo de *backup* para CLP, produto de grande sucesso na época. O relato a seguir, trecho de uma das entrevistas, ilustra o conhecimento tecnológico de grau 2.

“Então foi desenvolvido um módulo de *backup*, que era um modo que fazia um chaveamento entre duas CPUs automático e tinha uma rede de comunicação entre as duas CPUs de alta velocidade. Então você conseguia manter duas CPUs, você colocava nesse modo, esse modo permitia o chaveamento de fonte, chaveamento das CPUs. Ou seja, você tinha as duas CPUs e tinha interligação com os *racks*. Esse modo fazia o chaveamento de quem estava controlando aqueles *racks* de entrada e saída. E isso foi um desenvolvimento interno. A fonte redundante também foi um desenvolvimento brasileiro” (Entrevistado 10A).

²⁷ Centro de Controle de Motores (CCM) são painéis, onde estão conectados os cabos provenientes das cargas (exemplo de carga: motor elétrico), que acomodam equipamentos para proteção, seccionamento e manobra destas cargas.

Nos dois trechos subsequentes, os entrevistados relatam como o conhecimento tecnológico, desenvolvido pela equipe local, tinha seu foco voltado para atender às necessidades específicas do mercado brasileiro.

Redundância, módulo de redundância. Como o mercado aqui era fechado, e aí você tinha espaço para crescer em várias áreas, a Firma A era uma empresa muito voltada à estrutura de manufatura, e aqui tinha grandes investimentos na área de processos, então nós começamos a vender na área de processos. E a área de processo queria redundância (Entrevistado 4A).

[...] com distâncias enormes, igual a gente tem nas mineradoras daqui, era uma coisa que lá fora não existia (Entrevistado 10A).

A evolução do conhecimento tecnológico para o grau 3, que corresponde ao conhecimento com potencial para desenvolvimento de um novo produto com aplicação em âmbito local e para exportação, é observada no Evento 10. Verificamos, nesse momento, que o conhecimento tecnológico da Firma A evoluiu no sentido de se tornar apto a ser exportado para todo o mundo. A evolução do conhecimento tecnológico foi motivada, em primeiro lugar, pelo sucesso do produto desenvolvido pela Firma A para o mercado brasileiro e, segundo lugar, pela percepção da matriz da potencialidade desta tecnologia para outros mercados, principalmente para o mercado americano. Foi nesse cenário que a subsidiária brasileira realizou as adaptações que tornaram o produto apto a ser exportado. O trecho a seguir, extraído de uma das entrevistas realizadas, ilustra esse momento.

Como não era um requerimento lá, eles nos apoiaram no desenvolvimento aqui. Então nós desenvolvemos toda a área de redundância aqui no Brasil. E aí vendemos. Vendemos toneladas, vendemos muito. Para a área química, petroquímica, óleo e gás. Vendemos para todos os mercados. E aí eles começaram a sentir uma necessidade de demanda lá, e aí eles começaram a comprar da gente aqui. E aí acabou virando produto global (Entrevistado 4A).

O conhecimento tecnológico mantém-se em grau 3 no período que compreende os Eventos 10 a 16, durante, aproximadamente, seis anos. Esse período foi marcado pela continuidade da *joint venture* entre a Firma A e a Firma A1, fato que possibilitou o contínuo desenvolvimento do conhecimento tecnológico. Entretanto, verificamos uma regressão desse conhecimento para o grau 2 no Evento 17. A Firma A reduz sua base de conhecimentos tecnológicos desenvolvidos anteriormente. Ela perde conhecimentos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos para o mercado local e a exportação, regredindo estes conhecimentos para o grau 1 no Evento 18, ou seja, conhecimentos limitados a realizar adaptações e/ou montagem de um produto no mercado local. Isso aconteceu por uma decisão estratégica da matriz após o fim da política de reserva de mercado.

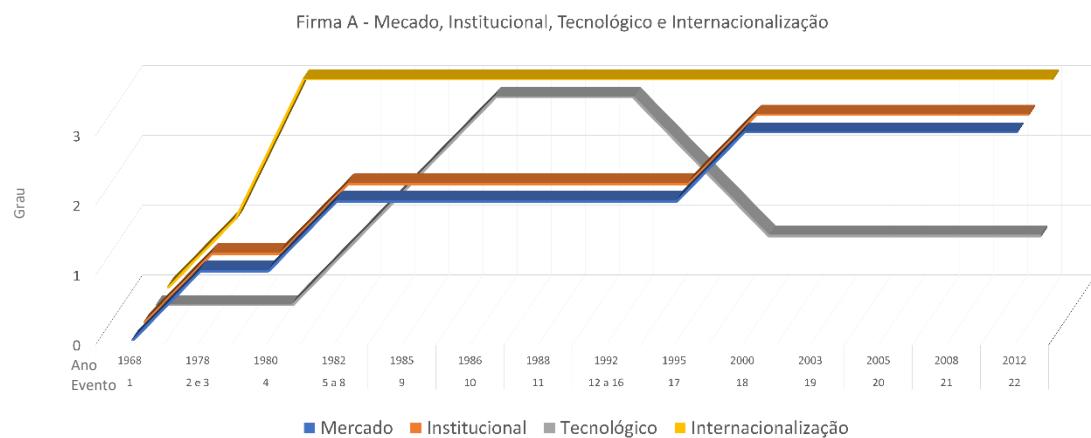
A flexibilização nas políticas de importação possibilitou à Firma A rever seu portfólio de produtos comercializados no Brasil. A Firma A decidiu, então, voltar a importar dos EUA alguns equipamentos, uma vez que as versões de algumas linhas de produtos montados no Brasil ficaram defasadas quando comparadas com as linhas comercializadas nos EUA. Essa decisão também levou ao término da *joint venture* com a Firma A1. Com a retomada das importações, a equipe técnica deixou de ter foco no desenvolvimento de novos produtos e passou a priorizar o desenvolvimento de pequenas melhorias ou adaptações nos produtos e nas linhas de produção local.

Em síntese, podemos observar que o conhecimento tecnológico possui nível baixo durante os estágios iniciais do processo de internacionalização. Esse conhecimento avança para o seu grau máximo nos estágios intermediários do processo de internacionalização e retorna a níveis baixos nos estágios tardios do processo de internacionalização.

4.1.7 Análise intracaso

Os conhecimentos de mercado, institucional, de internacionalização e tecnológico apresentam trajetórias distintas durante o processo de internacionalização da Firma A (Gráfico 5). O conhecimento sobre internacionalização é o primeiro a atingir o grau máximo, seguido pelo conhecimento tecnológico e, por último, pelo par de conhecimentos, mercado e institucional

Gráfico 5 – Firma A – Trajetória dos conhecimentos



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento sobre internacionalização é o primeiro a atingir o seu nível mais elevado, observado nos estágios iniciais do processo de internacionalização da Firma A. Uma

vez atingido o grau máximo, o conhecimento sobre internacionalização assim permanece durante todo o período pesquisado. Isso implica dizer que Firma A fez a opção por modos de operação de maior comprometimento logo nos estágios iniciais do processo de internacionalização, seguindo uma estratégia utilizada também em outros mercados estrangeiros. Percebemos, ainda, que o conhecimento sobre internacionalização evoluiu até o seu grau máximo após a estruturação de uma divisão para gestão das expansões internacionais da Firma A, criada em 1973.

Mais precisamente, o conhecimento sobre internacionalização atinge o seu grau máximo aproximadamente sete anos após a criação dessa divisão. A opção por modos de operação de alto comprometimento é ratificada quando se observa que o único período que Firma A não utilizou esses modos de operação foi o período marcado pela política de reserva de mercado, que a impossibilitava legalmente de fazê-lo.

Cabe observar, sobretudo, que a escolha da Firma A1, firma com a qual realizou sua *joint venture*, foi baseada utilizando-se, além dos critérios técnicos relacionados à competência de tal firma para conduzir as atividades de manufatura e vendas, a possibilidade de se efetuar a aquisição local tão logo a política de reserva de mercado chegasse ao fim.

Em relação aos conhecimentos de mercado e institucional, estes apresentam as mesmas trajetórias durante todo o processo de internacionalização pesquisado, formando o que podemos chamar de par de conhecimentos. A evolução de ambos os conhecimentos foi influenciada pelo contexto local, mais especificamente pelas regulamentações resultantes da lei de reserva de mercado, que limitou a autonomia da Firma A no mercado brasileiro nos estágios iniciais de seu processo de internacionalização. Esse contexto, em parte, explica a permanência em grau 2 do conhecimento de mercado e do conhecimento institucional por um longo período.

Raciocínio similar pode ser realizado quanto à evolução desses conhecimentos para o grau 3 no estágio final do processo de internacionalização. Nesse estágio, a Firma A retoma o controle sobre suas operações no mercado brasileiro, o que a possibilita adquirir novos conhecimentos de mercado e institucionais necessários para o seu crescimento no mercado brasileiro. A aquisição de conhecimentos de mercado e institucional de grau 3 também foi influenciada pela decisão da Firma A em aumentar a abrangência de suas atividades de *marketing* e vendas. Os acordos realizados com os distribuidores e integradores de sistemas ampliaram consideravelmente a rede de relacionamentos da Firma A, possibilitando o acesso ao conhecimento de mercado de múltiplas indústrias (grau 3), assim como ao conhecimento institucional do tipo cultural-cognitivo.

O conhecimento tecnológico, por sua vez, é o último tipo de conhecimento a evoluir para o grau 1, fato observado nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Uma vez atingido o grau 1, o conhecimento tecnológico evolui para o grau 2 no estágio intermediário do processo de internacionalização. As evidências sugerem que a evolução do conhecimento tecnológico também sofreu influência do contexto local, uma vez que Firma A foi levada a realizar uma *joint venture* com a firma local.

Há de se destacar que um dos critérios para a escolha da Firma A1, firma com a qual foi realizada a *joint venture*, foi sua expertise técnica no setor eletroeletrônico, fator chave para o desenvolvimento em conjunto de um novo produto com foco nas necessidades do mercado local. Observamos, também, que somente após a Firma A adquirir conhecimentos sobre as necessidades específicas de seus compradores da indústria de mineração (conhecimento de mercado grau 2), ela conseguiu desenvolver um novo produto com foco em atender a estas necessidades.

Ademais, a evolução do conhecimento tecnológico para o grau 3 acontece no estágio intermediário do processo de internacionalização e não parece estar associada às trajetórias dos demais tipos de conhecimentos, mas sim a uma decisão estratégica da matriz em escalar a comercialização desse produto para o mundo. Esse mesmo raciocínio pode ser feito em relação à regressão do conhecimento tecnológico para o grau 1, não havendo indícios de uma relação desta regressão com as trajetórias dos demais tipos de conhecimento.

Em síntese, o conhecimento sobre internacionalização é o primeiro tipo de conhecimento a atingir nível alto, o que acontece no estágio inicial do processo de internacionalização. O par de conhecimentos, mercado e institucional, apresenta a mesma trajetória durante todo o processo de internacionalização da Firma A, sendo que a trajetória destes conhecimentos atinge níveis altos somente nos estágios tardios do período estudado.

O conhecimento tecnológico, por fim, é o último tipo de conhecimento a atingir níveis altos, sendo isto verificado no estágio intermediário do processo de internacionalização. Esse conhecimento também é o único tipo de conhecimento a regredir para níveis baixos, constatado ao fim do período observado.

4.2 Firma B

4.2.1 Breve história da Firma B

Com mais de 120 anos de história, a Firma B iniciou suas operações nos EUA por meio da fabricação de motores elétricos. Sua entrada no mercado de controle de processos ocorreu apenas em 1964, quando adquiriu globalmente outra firma, aqui chamada de Firma B1, que atuava na indústria de instrumentação. Apesar dessa aquisição, no início da década de 1970, a Firma B ainda tinha como seu principal negócio a manufatura e comercialização de motores, materiais de construção, ferramentas, componentes e controles industriais. Foi então que, na década de 1960, a diversificação de seus negócios foi definida como meta estratégica, com foco em indústrias que demonstrassem uma taxa de crescimento maior e, também, em indústrias onde a tecnologia fosse o diferencial competitivo. Foi nesse contexto que a Firma B optou por focar seus novos investimentos na indústria de controle de processos. Essa decisão também era compatível com a experiência prévia da Firma B em manufatura de componentes para clientes industriais.

Muito pequena e especializada em um nicho de mercado, a Firma B1 não apresentava as condições para ser tornar o alicerce da estratégia de expansão na indústria de controle de processos. Foi então que, em 1976, a Firma B decide pela compra da Firma B3, líder na indústria de sensoriamento, um dos três principais segmentos na indústria de controle de processos. A estratégia para a entrada em novos mercados por meio de aquisições de firmas líderes em seu mercado de atuação foi característica da Firma B desde então.

Na maioria dos casos, a firma adquirida tornava-se uma nova divisão dentro da Firma B, sendo que ela frequentemente optava por manter a operação e a gestão desta nova divisão como uma firma separada. Isso explica, em muitos casos, o reconhecimento dessas divisões pelo mercado ainda pelo nome ou pelas marcas das firmas adquiridas. Esse é o pano de fundo em que ocorrem os primeiros eventos do processo de internacionalização da Firma B no mercado brasileiro.

4.2.2 Processo de internacionalização da Firma B no mercado brasileiro

O processo de internacionalização da Firma B no mercado brasileiro compreende vinte e três eventos (Quadro 9): o evento de entrada, doze eventos do tipo intramodo e dez eventos do tipo inclusão ou exclusão de modos. O Quadro 9 apresenta os eventos listados em sua sequência cronológica, sendo que para cada evento é apresentado, também, o pacote de modos utilizado pela Firma B naquele momento. Para cada evento, na coluna que descreve o pacote de modos, é destacado em negrito o modo de operação o qual a coluna a sua direita faz referência.

Quadro 9 – Processo de internacionalização da Firma B no Brasil

(continua)

Evento	Ano	Pacote de modos	Tipo de alteração no pacote de modos			
			Intramodo	Função do modo	Inclusão ou Exclusão	Alteração Total
1	1972	Vendas via representante	Modo de entrada			
2	1974	Vendas via representante Produção local via licenciamento			Inclusão	
3	1976	Vendas via representante Produção local via licenciamento	X			
4	1978	Vendas via representante Produção local via licenciamento	X			
5	1985	Vendas via representante Produção local via licenciamento	X			
6	1986	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local			Inclusão	
7	1992	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local	X			
8	1992	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local	X			
9	1992	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local Produção local via joint venture			Inclusão	
10	1992	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local Produção local via joint venture	X			
11	1995	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local Produção local via joint venture			Exclusão	
12	1995	Exportação via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção			Inclusão	
13	1995	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas			Inclusão	
14	1995	Vendas via representante Produção local via licenciamento Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas			Exclusão	
15	1995	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas	X			

			Tipo de alteração no pacote de modos			
Evento	Ano	Pacote de modos	Intramodo	Função do modo	Inclusão ou Exclusão	Alteração Total
16	1996	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas	X			
17	1997	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas Exportação via subsidiária de produção			Inclusão	
18	2012	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas Exportação via subsidiária de produção	X			
19	2012	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas Exportação via subsidiária de produção	X			
20	2012	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas Exportação via subsidiária de produção			Exclusão	
21	2014	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas Exportação via subsidiária de produção			Inclusão	
22	2014	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas Exportação via subsidiária de produção	X			
23	2016	Vendas via representante Exportação direta para fabricante local Subsidiária de produção Subsidiária de vendas Exportação via subsidiária de produção	X			

Fonte: Elaborado pelo autor

O Evento 1 corresponde à entrada da Firma B no Brasil. O início das exportações da Firma B para o Brasil ocorre em 1972, durante o período conhecido como Milagre Econômico

Brasileiro²⁸. Nesse período, a Firma B possuía, em sua divisão de controle de processos, apenas a linha de instrumentação da marca Firma B1, firma adquirida globalmente pela Firma B em 1964. A Firma B optou por manter o nome da marca em sua linha de produtos. Esses produtos eram comercializados no Brasil por meio de um contrato de representação firmado com uma firma aqui chamada de Firma B2²⁹.

Passados dois anos depois de firmado o contrato de representação, entra em vigor no Brasil o Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), cujo objetivo era reduzir as importações e estimular a produção local de tecnologia. Dentre os instrumentos e mecanismos de incentivo à produção local, destaca-se a política de “lucro zero”³⁰ para financiamentos por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE), o que implicava em taxas de juros bem mais atrativas. Para ter acesso a esses financiamentos era necessário que a Firma B2 atendesse aos índices de nacionalização para os produtos que estavam sendo comercializados.

Nesse cenário, a Firma B2 e Firma B formalizam, em 1974, um contrato de licenciamento para a produção local dos produtos da Firma B no Brasil (Evento 2 – inclusão do modo de operação). O licenciamento previa a produção local de parte dos equipamentos, sendo que outras partes ainda continuavam sendo fabricadas nos EUA e exportadas para o Brasil, cabendo à Firma B2 sua montagem final. Nesse sentido, a adição desse modo não implicou a extinção do modo de operação via exportação via representante.

O Evento 3 corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação de produção local via licenciamento. Mais especificamente, corresponde ao escalamento das atividades de produção local com a inclusão de uma nova linha de produtos. Essa nova linha de produtos já fazia parte da linha de produtos representados pela Firma B2, porém não era de propriedade da Firma B. A inclusão dessa nova linha de produtos é resultado de uma aquisição global da firma aqui chamada de Firma B3 realizada pela Firma B³¹.

²⁸ Milagre Econômico Brasileiro é a denominação dada ao período entre 1969 e 1973, durante o Regime Militar no Brasil, caracterizado por grande crescimento econômico.

²⁹ A Firma B2 foi fundada em 1966, por ex-funcionários da Petrobrás, estatal brasileira que opera na indústria de óleo e gás. A abertura da firma foi motivada pelas oportunidades percebidas pelos seus fundadores relacionadas ao desenvolvimento tecnológico iminente da indústria de óleo e gás. Nesse sentido, a Firma B2 iniciou suas atividades representando fabricantes nacionais para produtos e equipamentos para as indústrias de petróleo, química e petroquímica. O profundo conhecimento da indústria levou seus fundadores a procurar por marcas de equipamentos estrangeiros que fossem de interesse para a indústria de óleo e gás no mercado brasileiro. Foi então que, em 1972, a Firma B2 passa a representar os produtos da marca da Firma B1, a única linha voltada para automação de processos até então da Firma B.

³⁰ A política de “lucro zero” foi assim instituída porque, como os bancos financiadores eram públicos, não havia necessidade de apresentarem lucros em seus balanços (Da Silva, 2003).

³¹ A partir de 1973, a matriz da Firma B nos EUA buscava identificar no mercado uma firma que servisse aos seus propósitos de crescimento na indústria de controle de processos. Em 1976, a Firma B3 apresenta-se com uma candidata à aquisição. Concluído o processo de aquisição global da Firma B3, a Firma B assume e mantém o

O Evento 4 corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação de produção local via licenciamento. Em 1978, dada a grande demanda pelos produtos da Firma B representados pela Firma B2, esta decide aumentar sua capacidade produtiva local. Ela muda para uma nova fábrica, aumenta seu capital social e realiza consideráveis investimentos em suas linhas de produção. Nesse sentido, o Evento 4 corresponde ao escalamento das atividades de produção local com expansão da unidade de produção local via licenciamento.

Já o Evento 5 corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação de vendas via representante. Corresponde a um aumento do número de representantes para aumentar a cobertura de mercado, neste caso com a inclusão de uma nova linha de produtos. Essa nova representação surge após a aquisição global da firma aqui chamada de Firma B4 pela Firma B. Essa aquisição ocorreu em 1984, como parte da estratégia da Firma B em melhorar seu posicionamento na indústria de controle de processos. A abertura da representação no Brasil para os produtos da marca da Firma B4 acontece no ano de 1985, por iniciativa da firma aqui chamada de Firma B8, interessada em representar a marca no Brasil³².

No que se refere ao Evento 6, ele corresponde a uma inclusão do modo de operação exportação direta para a fabricante local ao pacote de modos existente, mais especificamente corresponde à exportação de um componente mecânico-eletrônico para uma firma doravante chamada Firma B5³³, utilizado como parte na fabricação de transmissores de pressão diferencial.

O Evento 7 remete a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação vendas via representante, refere-se à inclusão de novos representantes para a comercialização dos produtos da Firma B no Brasil. Essa alteração é consequência da aquisição em escala global pela Firma

contrato de representação já firmado anteriormente com a Firma B2. Ou seja, esse evento corresponde à inclusão do contrato de licenciamento para os produtos da marca da Firma B3, que já faziam parte do portfólio de produtos representados pela Firma B2 e que, a partir de 1976, ficaram sob a égide da Firma B.

³² Mais especificamente, em 1981, um empresário que já trabalhava com aparelhos de medição para indústria de Óleo & Gás identificou que havia potencial mercado para comercialização de um medidor de gás que utilizava uma nova tecnologia de medição desenvolvida pela Firma B4. A nova tecnologia permitia realizar a medição de fluídos de forma mais precisa, característica fundamental para comercialização de gás em larga escala. Com o intuito de buscar oportunidades para venda da tecnologia no Brasil, esse empresário passou, a partir de 1981, a apresentar o medidor em clientes em potencial. Apesar de ter aberto sua firma de representação neste mesmo ano, não existe nesta data qualquer vínculo entre a Firma B8 e a Firma B4. Foi então que, em 1984, a Firma B8 consegue fazer sua primeira venda de medidores a Petrobrás. Fruto desse esforço, em 1985, a Firma B8 fecha um contrato com a Firma B para representação dos produtos da marca da Firma B4 no Brasil e, em 1986, realiza a entrega dos primeiros medidores no Brasil. A Firma B8, além de oferecer o produto, fornecia também os serviços de instalação, manutenção e assistência técnica.

³³ Este contrato é o marco do início do relacionamento da Firma B com a Firma B5. Com histórico de desenvolvimento de tecnologia própria para sua linha de instrumentos, em 1986 a Firma B5 busca no mercado estrangeiro um fornecedor de sensores capacitivos que pudessem ser utilizados na fabricação de sua linha de transmissores de pressão diferencial, assinando, dessa forma, o contrato de fornecimento com a Firma B.

B de uma firma aqui chamada Firma B³⁴. É interessante pontuar que esta última já havia se estabelecido no Brasil antes de ser adquirida pela Firma B e operava por meio de representantes. O primeiro desdobramento dessa aquisição define o Evento 8 (alteração do tipo intramodo no modo de operação), que corresponde a expansão ou escalamento da produção local via licenciamento, agora com a inclusão da linha de produtos da Firma B6, já fabricados no Brasil antes da ocorrência da aquisição global da Firma B³⁵.

Em relação ao Evento 9, ele está relacionado à inclusão do modo de operação produção local via *joint venture* e ocorre simultaneamente aos Eventos 7 e 8. Antes da Firma B adquirir a Firma B6 em nível global em 1992, esta última possuía, além das operações relacionadas a sua linha de instrumentação, descritas nos Eventos 7 e 8, as operações associadas a sua linha de produtos para controle de processos. Esses produtos eram manufaturados e comercializados no mercado brasileiro por meio de uma *joint venture* com uma firma local aqui chamada Firma B7³⁶.

Essa *joint venture* foi estabelecida em 1984, como consequência da política de reserva de mercado, que limitava a participação de firmas estrangeiras desse setor no Brasil. Por esse motivo, a participação da Firma B6 nessa *joint venture* era minoritária. Quando ocorre a aquisição global da Firma B6 pela Firma B, esta última assume a parte da Firma B6 nessa *joint venture*, o que resulta na inclusão do modo de operação produção local via *joint venture* ao pacote de modos existente até então.

Ocorrendo simultaneamente aos Eventos 7, 8 e 9, o Evento 10 corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de exportação direta para a fabricante local. A expansão do modo de operação via exportação para a fabricante local ocorre com a inclusão das novas linhas de produtos da Firma B6 para o controle de processos, descritos no Evento 9. Quando a Firma B assume a parte da Firma B6 em sua *joint venture* com Firma B7, descrita no Evento 9, também assume o contrato de exportação de componentes utilizados para a manufatura local

³⁴ A aquisição global da Firma B6 pela Firma B foi uma decisão estratégica, visando a posicionar melhor a Firma B no mercado de controle de processos globalmente. A Firma B6, antes de ser adquirida, era a divisão de ações de outro grande grupo empresarial dos EUA. A aquisição da Firma B6 finalmente posicionou a Firma B como um grande *player* global no mercado de controle de processos. Essa estratégia de aquisições segue uma sequência de outras aquisições, sendo que algumas delas tiveram impacto nas operações no Brasil e foram descritas nos eventos anteriores: a) aquisição da Firma B1 (Evento 1), b) aquisição da Firma B3 (Evento 3) e c) aquisição da Firma B4 (Evento 5).

³⁵ As atividades de manufatura da linha de produtos da Firma B6 no mercado brasileiro para a indústria de instrumentação industrial, antes de ser adquirida pela Firma B, eram regidas por um acordo de licenciamento com a Firma B5. Consolidada a aquisição, a Firma B assume e mantém o contrato de licenciamento para manufatura local dessa linha de instrumentos.

³⁶ A Firma B7 era o braço para automação industrial de um grande grupo petroquímico no Brasil, sendo criada para atuar nas modernizações de seu parque industrial.

dos produtos das linhas de produtos para o controle de processos. Esses componentes correspondiam à parte eletrônica de alta complexidade dos equipamentos, fabricados nos EUA. Nesse sentido, essa ampliação no portfólio de produtos exportados da Firma B para o Brasil, que antes se limitava à linha de instrumentos da Firma B3, corresponde a uma alteração do tipo intramodo neste mesmo modo.

O Evento 11 corresponde à exclusão do modo de operação produção local via *joint venture*. Em 1995, com o fim da reserva de mercado e, consequentemente, das restrições que impediam as firmas multinacionais de operarem de forma autônoma no Brasil, a Firma B decide por terminar sua *joint venture* com a Firma B7, descrita no Evento 9. O fim da reserva de mercado também serve de contexto para o Evento 12, que ocorre de forma simultânea ao Evento 11 e corresponde à inclusão do modo de operação produção via subsidiária de produção.

Seguindo os acontecimentos descritos no Evento 11, a Firma B decide pela aquisição de duas unidades de produção no Brasil, que ocorre praticamente de forma simultânea no ano de 1995. A primeira aquisição refere-se a uma fábrica de produção de *hardware* para sistemas de controle da Firma B7, firma com a qual a Firma B iniciou seu relacionamento em 1992, nos acontecimentos descritos no Evento 9. A segunda aquisição está vinculada ao relacionamento desenvolvido pela Firma B com a Firma B5, descrito no Evento 6.

Além da produção dos transmissores de pressão diferencial, a Firma B5 também fabricava e comercializava uma linha de medidores eletromagnéticos de vazão, desenvolvida por ela própria. Em 1995, buscando expandir sua capacidade de produção local e aproveitando-se do fim da política de reserva de mercado³⁷, a Firma B decide pela aquisição da unidade de produção de transmissores eletromagnéticos da Firma B5³⁸, que possuía sua unidade fabril no estado de São Paulo. Com essa aquisição, a Firma B adicionou ao seu portfólio uma linha de transmissores eletromagnéticos de grande aceitação no mercado brasileiro.

Já o Evento 13, que ocorre juntamente com os eventos 11 e 12, aponta para uma inclusão do modo de operação via subsidiária de vendas ao pacote de modos existente. Com a aquisição das unidades fabris descritas no Evento 12, a Firma B aumenta consideravelmente seus investimentos próprios no mercado brasileiro e decide, nesse sentido, consolidar suas atividades de vendas por meio da abertura de sua subsidiária de vendas. A unidade fabril adquirida da Firma B5 oferecia um amplo espaço físico para a expansão de suas atividades. Sendo assim, a

³⁷ Durante o período da reserva de mercado, 1984 a 1992, para fabricação no Brasil desse tipo de equipamento, era necessário que as firmas possuíssem capital majoritário nacional.

³⁸ Esta aquisição corresponde somente à instalação fabril da Firma B5, responsável pela produção de transmissores eletromagnéticos. A Firma B5 continua a existir, sem participação de capital da Firma B.

Firma B decide por centralizar todas as suas operações no Brasil para os escritórios da então recém-adquirida unidade fabril.

No tocante ao Evento 14, também simultâneo aos eventos 11, 12 e 13, ele corresponde à exclusão do modo de operação produção local via licenciamento. Após a abertura da subsidiária de produção, descrita no Evento 12, a Firma B decide por terminar seu acordo de produção local via licenciamento, acordo pelo qual manufaturava sua linha de instrumentação e controle de processos no mercado brasileiro.

Finalizando os eventos ocorridos no ano de 1995, temos o Evento 15, que corresponde a uma alteração intramodo no modo de vendas via representante. Mais especificamente, corresponde a um novo contrato de representação celebrado com a Firma B5, para aumentar a cobertura de mercado. Nesse contrato, a Firma B5 era responsável pela comercialização de suas linhas de produtos por todo o Brasil, atuando por meio de prepostos em vários estados do Brasil.

O Evento 16 refere-se a uma alteração intramodo no modo de vendas via representante. Essa mudança está relacionada a um rearranjo da estrutura de representação das linhas de produtos de instrumentação e da linha de produtos de sistemas de controle³⁹, com o objetivo de melhorar a cobertura de mercado e a performance de vendas.

Por sua vez, o Evento 17 diz respeito à inclusão do modo de operação exportação via subsidiária de produção. Em 1996, a Firma B passa a exportar para vários países os medidores de vazão eletromagnéticos que eram produzidos pela Firma B5 para o mercado local⁴⁰.

Em relação ao Evento 18, ele remete a uma alteração no modo de operação via subsidiária de produção com a expansão das atividades de produção local. Com a crise financeira mundial de 2008, a Firma B reviu sua estratégia global e passou a focar nos mercados emergentes, sendo que, em 2009, eles já respondiam por 32% do negócio da Firma B. O Brasil torna-se, por conseguinte, um dos pilares de crescimento da Firma B. Nesse cenário, a Firma B

³⁹ Após a aquisição global da Firma B6 pela Firma B em 1992, esta última decide, em 1993, consolidar suas duas principais marcas, Firma B3 e Firma B6, em uma única divisão. Essa decisão teve impacto nas operações da Firma B no Brasil em 1996, quando esta última toma a decisão de reestruturar sua estrutura de vendas para o mercado brasileiro, redefinindo a abrangência de atuação de seus representantes e iniciando a operacionalização de sua subsidiária de vendas.

⁴⁰ Após a aquisição da fábrica da Firma B5 em 1995, descrita no Evento 7, a Firma B decide trocar a parte eletrônica dos medidores de vazão eletromagnéticos, uma vez que a Firma B5 tinha um acordo de fornecimento desta tecnologia com um dos concorrentes da Firma B. Ou seja, como a Firma B possuía tecnologia similar que poderia ser adaptada a essa linha de medidores eletromagnéticos, não havia sentido em manter a eletrônica antiga, optando-se, dessa forma, por realizar as adaptações necessárias ao produto. As atividades relacionadas a essas adaptações foram realizadas em conjunto com as equipes de engenharia advindas da Firma B5 e da Firma B no Brasil. Uma vez finalizadas, a Firma B altera o nome do produto, acrescentando a ele a marca da Firma B3 e, também, passa a exportá-lo para outros mercados estrangeiros.

anuncia, em 2009, a construção de um novo parque industrial no estado de São Paulo. As obras iniciaram-se em 2011 e a inauguração aconteceu em 2012.

Ocorrendo no mesmo ano do Evento 18, o Evento 19 corresponde a uma alteração do tipo intramodo, especificamente uma alteração na estrutura de suporte à venda para os representantes. Essas alterações visavam a consolidar as linhas de produtos comercializados pela Firma B sob a sua própria marca. Essa iniciativa estava associada a uma estratégia global da Firma B, a fim de reforçar sua marca no mercado como uma fornecedora de soluções para a área de controle de processos.

A mudança na estrutura de vendas aconteceu em 2012, com a criação de gerências regionais que tinham como objetivo dar apoio aos representantes que atuavam naquela área. Os gerentes regionais passaram a ser responsáveis por todo o portfólio da Firma B, comercializado por meio dos representantes. Outra mudança foi colocação de pessoas com a função de suporte técnico para suportar a venda junto aos representantes. As maiores e mais importantes regionais, dado o tamanho do mercado, foram divididas em partes menores, chamadas de *clusters*. Sendo assim, passa a existir a figura do *Key Account Manager* (KAM), cuja responsabilidade é de coordenar as ações comerciais e centralizar as comunicações com o cliente.

No que se refere ao Evento 20, o qual também ocorre no ano de 2012, ele corresponde a uma exclusão do modo de operação exportação via subsidiária de produção. Após a aquisição da fábrica da Firma B5 em 1995 (descrita no Evento 12) e início das exportações da linha de medidores eletromagnéticos em 1996 (descrito no Evento 17), a demanda global pelos produtos produzidos pela subsidiária da Firma B no Brasil se intensifica. Entretanto, a Firma B acaba se deparando com algumas dificuldades para o desenvolvimento das atividades dessa unidade fabril, culminando no seu fechamento. Os principais problemas estavam relacionados aos altos custos para a exportação de sua linha de produtos. Impostos, frete portuário, atrasos relacionados à falta de infraestrutura adequada para exportação foram alguns dos fatores que, somados, tornavam o processo de exportação pouco competitivo. Outro fator importante que contribuiu para a perda de competitividade da unidade fabril no Brasil foi a decisão pela construção de uma fábrica maior e mais moderna no México⁴¹. O fechamento da fábrica no Brasil foi gradativo e aconteceu à medida em que a unidade do México assumia a

⁴¹ A nova planta da Firma B no México, além de mais moderna, fato que por si só já comprometia a competitividade da unidade no Brasil, foi construída para manufaturar outras linhas de produtos da Firma B, além daqueles produzidos no Brasil. Além disso, a fábrica já foi construída pensando nas modernizações em andamento das linhas de produtos existentes. Ou seja, a fábrica do México estava capacitada a manufaturar os modelos que iriam substituir os modelos existentes, dentre eles as linhas de produtos desenvolvidos pela unidade no Brasil. Por fim, a localização da fábrica no México reduzia os custos de transporte para os EUA.

responsabilidade pela produção das linhas de produtos. O fechamento definitivo da unidade no Brasil ocorreu em 2012.

Em relação ao Evento 21, ele remete à inclusão do modo de exportação via subsidiária de produção. Trata-se da retomada das exportações, dois anos após a exclusão desse modo de operação, descrito no Evento 20. Com a construção da nova unidade industrial, descrita no Evento 18, a subsidiária da Firma B no Brasil ampliou consideravelmente sua capacidade de produção local, tornando-se apta a produzir localmente cerca de 80% do portfólio de válvulas e atuadores de uma de suas principais marcas.

Segundo o relato de um dos diretores da subsidiária brasileira, a nova unidade industrial gerava uma nova vantagem competitiva para a subsidiária dentro do grupo, possibilitando à subsidiária brasileira fazer *outsourcing* global e montagem local. Entretanto, o cenário de crise econômica no Brasil reduziu muito a demanda interna por seus produtos, gerando uma ociosidade não planejada para essa unidade. Até o primeiro trimestre de 2017, a decisão foi a de não se desfazer dos novos ativos, o que levou a subsidiária brasileira a procurar alternativas para a redução da ociosidade produtiva.

Apesar de a nova unidade industrial ter sido construída com o objetivo de se tornar um *hub* de distribuição para a América Latina, o plano de expansão para outros mercados foi então acelerado, na tentativa de reduzir a ociosidade gerada pelas baixas vendas no mercado brasileiro. Sob esse cenário, iniciou-se, em 2014, um processo de prospecção nos países da América Latina, sendo concretizadas oportunidades de exportação para Argentina, Chile e Peru.

O Evento 22, por sua vez, corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação subsidiária de produção. Refere-se ao escalamento das atividades de produção local com a construção de um novo centro de serviços no Nordeste. Essa construção tinha como objetivo expandir as atividades de prestação de serviços de manutenção e reparos de válvulas, uma vez que estes serviços já eram prestados por meio da unidade industrial construída em 2012, descrita no Evento 18.

A construção desse centro de serviços segue uma prática adotada pela Firma B para todo o mundo, quando estudos apontam que a demanda local exige a instalação de um centro de serviços próximo aos clientes locais. Essa prática se sustenta no argumento de que a proximidade física nesses casos é relevante, visando a dar agilidade no transporte desses equipamentos.

Para finalizar, o Evento 23 corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação de subsidiária de produção. Trata-se da redução das atividades de produção local com o fechamento do centro de serviços no Nordeste, construído em 2014, como descrito no evento

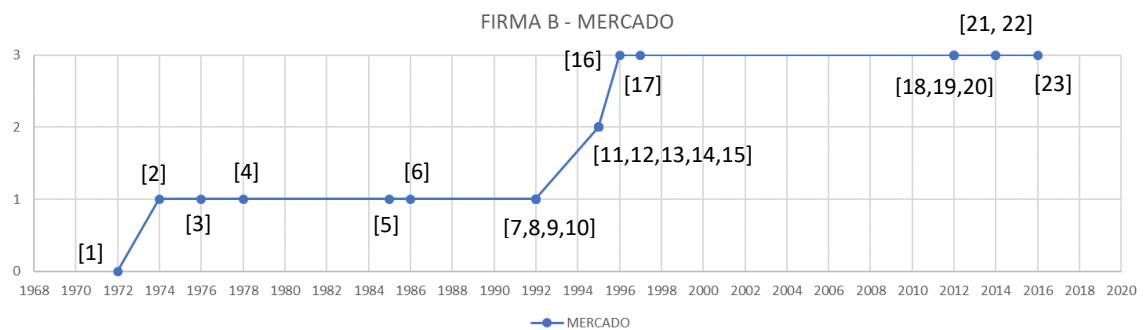
anterior. O fechamento do centro de manutenção e reparos de válvulas no Nordeste foi influenciado por uma série de fatores. O primeiro fator consiste na queda da demanda por esse tipo de serviço pelos clientes da região, dada a crise financeira instalada no país a partir de 2014, a qual impactou negativamente nos investimentos na indústria de óleo e gás na região. O segundo motivo está relacionado ao comportamento dos clientes e concorrentes. A estrutura montada para atender aos clientes da região seguia aos padrões internacionais de qualidade da Firma B. Isso implicava investimentos consideráveis em maquinário e equipe especializada. Todos os serviços eram entregues com garantia de funcionamento e assistência técnica. Entretanto, essa não era a prática adotada pelos concorrentes da Firma B que atuavam na região.

Esses concorrentes, muitos deles tratados como empresas de fundo de quintal, ou *mommy shops*, atendiam ao mercado local com níveis de qualidade muito inferiores. Essa diferença em qualidade era refletida nos preços por eles praticados no mercado local, muito inferiores ao da Firma B. Verificou-se, com o tempo, que os clientes, mesmo sendo informados reiteradamente pela equipe da Firma B dos problemas de qualidade de seus concorrentes, acabavam optando por serviços de custo mais baixo. Somados, esses fatores inviabilizaram a continuidade das operações do centro de serviços.

4.2.3 Firma B: conhecimento de mercado

O Gráfico 6 representa a trajetória do conhecimento de mercado observada durante o processo de internacionalização da Firma B no mercado brasileiro.

Gráfico 6 – Firma B – Trajetória do conhecimento de mercado



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento de mercado é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento de mercado no Evento 1, que corresponde ao evento de entrada da Firma B no Brasil. A ausência de conhecimento de mercado pode ser entendida uma vez observado que,

durante o final da década de 1960 e início da década de 1970, o Brasil não era considerado um mercado-alvo na estratégia de expansão global da Firma B.

A principal motivação para a entrada da Firma B no mercado brasileiro foi a de atender à demanda das subsidiárias das multinacionais americanas que se instalavam no país. Dessa forma, quem detinha o conhecimento de mercado era o representante da Firma B no mercado brasileiro, a Firma B2.

O depoimento a seguir, extraído de uma publicação que conta parte da história global da Firma B, destaca a estratégia adotada à época para a expansão a outros mercados, “Também agimos passivamente, em geral atendendo a pedido de nossos principais clientes”⁴².

A evolução do conhecimento de mercado para o grau 1 é verificada no Evento 2, quando a Firma B desenvolve conhecimentos de mercado relacionados a oportunidades de negócio em específico. A aquisição desses conhecimentos tem como pano de fundo as políticas implementadas pelo governo brasileiro após os acontecimentos descritos no Evento 1. Entretanto, para que a Firma B2, representante da Firma B no Brasil, tivesse acesso a esses financiamentos, era necessário que ela atendesse aos índices de nacionalização para os produtos que estavam sendo comercializados.

Foi nesse cenário que a Firma B, motivada pelo interesse da Firma B2 em nacionalizar a linha de produtos que importava da Firma B até então, busca desenvolver novos conhecimentos de mercado relacionados às oportunidades que poderiam existir caso licenciasse sua linha de produtos para a fabricação local.

O conhecimento de mercado manteve-se em grau 1 até o Evento 10, durante, aproximadamente, dezoito anos. Fato relevante que marcou uma parte desse período foi a política de reserva de mercado, que impunha restrições à participação de capital internacional para o mercado de eletrônica no Brasil. Esse fato, por si só, já delimitava as opções de investimentos da Firma B no mercado brasileiro. Sendo assim, o conhecimento de mercado ficou limitado às oportunidades de negócio identificadas pelos representantes de seus produtos no mercado brasileiro e pela Firma B2, com a qual tinha um contrato de licenciamento. O conhecimento de mercado da Firma B ficou, nesse sentido, restrito a atender às demandas solicitadas pelos seus parceiros locais, ou, então, eram resultados de ações realizadas pela matriz.

O Evento 3, por exemplo, que compreendeu o acréscimo de uma nova linha de produtos representada no Brasil, foi resultado de aquisição global da Firma B. De forma semelhante, o

⁴² Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

Evento 5, que representou um acréscimo de uma nova linha de produtos representados no Brasil pela Firma B8, foi uma decisão que partiu de uma firma local, baseado no conhecimento de mercado que ela, sozinha, detinha. O trecho a seguir, retirado de uma reportagem em jornal da época, reproduz o depoimento do dono da Firma B8 e retrata, de certa forma, que o conhecimento da Firma B ainda era limitado às oportunidades que seus representantes ou parceiros locais identificavam.

Quando viu pela primeira vez o sistema [...] Mário (nome fictício), que já trabalhava com aparelhos de medição, acreditou no potencial da novidade e iniciou um trabalho de apresentação do medidor, sem qualquer vínculo com o fabricante, em 1981. “Comecei a tentar vender e, em 1985, peguei a representação da Firma B4. No ano seguinte, os primeiros medidores eram entregues aos clientes”. O trabalho de vendas da Firma B8 consiste em apresentar o produto e os nossos serviços para que a empresa nos convide a participar de uma concorrência. (Jornal do comércio, 1994⁴³)

O Evento 6 seguiu a mesma lógica, uma vez que a iniciativa para exportar sensores capacitivos partiu da Firma B5, e foi motivada pelos conhecimentos que a Firma B5, de forma isolada, detinha do mercado local. Em suma, considerando os Eventos de 3 a 6, observamos que a permanência do conhecimento de mercado em grau 1 foi resultado da postura passiva da Firma B no mercado brasileiro, não existindo uma intenção clara de se consolidar neste mercado.

A evolução do conhecimento de mercado para o grau 2 é observada no Evento 11, e compreende a aquisição de conhecimentos sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a uma determinada indústria ou a um setor que vão além de uma oportunidade em específico. A aquisição desses conhecimentos foi influenciada principalmente pela aquisição global da Firma B6, descrita no Evento 7, e pelos seus desdobramentos no Brasil, descritos nos Eventos 8 a 10. Esses desdobramentos tornaram-se possíveis graças ao fim da política de reserva de mercado e consequente relaxamento quanto às regras para a participação de capital estrangeiro na indústria de eletrônica.

O conhecimento de mercado desenvolvido pela Firma B após a aquisição global da Firma B6 ocorreu principalmente devido à escala das operações que a Firma B6 já possuía no mercado brasileiro com sua linha de produto para o controle de processos. Como essa linha de produtos já atendia a determinadas indústrias no mercado brasileiro, a Firma B passa a ter

⁴³ A data desta referência foi omitida para não revelar o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

acesso, à medida que assume todas as operações da Firma B6 no Brasil, aos compradores, fornecedores e competidores destas indústrias.

O trecho seguinte, retirado de livro que conta a trajetória de um ex-presidente global da Firma B, descreve a mudança de postura da Firma B ao final da década de 1980.

Embora a Europa e a Ásia tenham sido responsáveis pela maior parte de nosso crescimento fora dos Estados Unidos durante as décadas de 1980 e 1990, nossas unidades de negócio e divisões também estabeleceram importantes operações na América Latina e no Oriente Médio. Nossa entrada nessas regiões ganhou momentum depois que organizamos os negócios no final dos anos 80.⁴⁴

O trecho a seguir, relato de um dos entrevistados, apresenta indícios da evolução do conhecimento de mercado da Firma B, “[...] existia uma preocupação da Firma B em tentar entender as necessidades locais, eles demoraram um pouquinho a entender que a necessidade americana é diferente da necessidade brasileira” (Entrevistado 2B).

A evolução do conhecimento de mercado para o grau 3 é observada no Evento 16, e compreende o desenvolvimento de conhecimentos sobre compradores, fornecedores e concorrentes de múltiplas indústrias. O desenvolvimento desses conhecimentos foi resultado de uma mudança na postura da Firma B no mercado brasileiro quando toma a decisão de reestruturar sua estrutura de vendas para o mercado brasileiro, redefinindo a abrangência de atuação de seus representantes e iniciando a operação de sua subsidiária de vendas. O trecho a seguir, retirado do mesmo livro citado anteriormente, relata o crescimento do mercado em que está inserido o Brasil.

As gigantescas indústrias de energia no Oriente Médio se tornaram um grande mercado para controles de processo, assim como as indústrias de energia e de processos da América Latina. [...] Entre 1995 e 2000, as receitas da Firma B na América Latina mais do que dobraram⁴⁵.

Em síntese, a trajetória do conhecimento de mercado da Firma B apresenta nível baixo no estágio inicial do processo de internacionalização, passando para nível intermediário no estágio intermediário do processo de internacionalização. Também, no estágio intermediário, ocorre a evolução desse conhecimento para nível alto, assim permanecendo até o estágio tardio do processo de internacionalização.

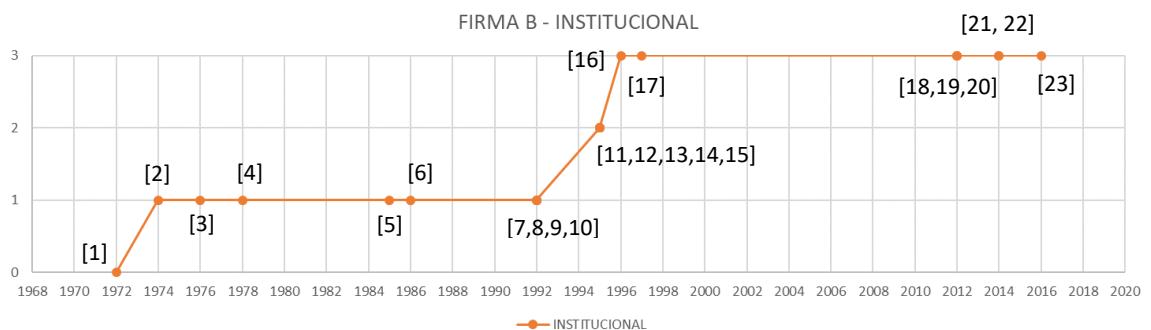
⁴⁴ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

⁴⁵ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

4.2.4 Firma B: conhecimento institucional

O Gráfico 7 representa a trajetória do conhecimento institucional durante o processo de internacionalização da Firma B.

Gráfico 7 – Firma B – Trajetória do conhecimento institucional



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento institucional é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento institucional no Evento 1, que corresponde ao evento de entrada da Firma B no Brasil. Nesse período, todo o conhecimento institucional estava nas mãos da Firma B2, seu representante para a linha de instrumentação no mercado brasileiro.

A evolução do conhecimento institucional para o grau 1, que corresponde ao conhecimento institucional do tipo regulatório, é observada no Evento 2, mais precisamente no ano de 1974. A evolução do conhecimento institucional para o grau 1 ocorre de forma gradativa, após o início do relacionamento da Firma B com a Firma B2, descrito no Evento 1.

Logo depois de realizado o contrato de representação com a Firma B2, a Firma B percebe a necessidade de entender melhor o ambiente institucional brasileiro, uma vez que parte da Firma B2 a iniciativa de começar as negociações com a Firma B relacionadas a um possível acordo de licenciamento para fabricação local de seus produtos no Brasil.

O conhecimento institucional mantém-se com grau 1 no período entre o Evento 2 e o Evento 10, durante, aproximadamente, dezoito anos. A estagnação do conhecimento institucional da Firma B durante esse período foi influenciada pelos contextos político e econômico do Brasil que, por sua vez, influenciaram as decisões da Firma B relacionadas ao comprometimento de recursos no mercado brasileiro. Mais especificamente, a política de reserva de mercado gerava incertezas quanto ao futuro das operações da Firma B no Brasil, fazendo com que a Firma B optasse, ao longo de todo esse período, em limitar seu risco no

Brasil por meio de contratos de exportação, representação e licenciamento. Em outras palavras, a Firma B não desenvolveu novos conhecimentos institucionais porque os conhecimentos que possuía (grau 1) eram suficientes para que conduzisse suas operações nos modos de operação por ela selecionados. O trecho a seguir, retirado da transcrição da entrevista de um dos executivos da Firma B, destaca a independência e a autonomia dos representantes à época.

Antigamente não, os representantes trabalhavam por si próprio, conversavam com a BUs, que são as unidades de negócio aqui dentro, fazia-se o preço, fazia-se o negócio, porém de forma totalmente isolada uma da outra. Não tinha o nome da Firma B (Entrevistado 6B).

A evolução do conhecimento institucional para o grau 2, observada no Evento 11, foi influenciada pela aquisição global da Firma B6 e consequente aumento da escala das operações da Firma B no Brasil. Ou seja, no período entre 1992 e 1995, a Firma B desenvolve novos conhecimentos institucionais, agora relativos às práticas de trabalho, às formas de se relacionar com sindicatos, à organização da indústria, dentre outros. Esses conhecimentos foram desenvolvidos principalmente após a Firma B assumir a *joint venture* com a Firma B7 no Brasil. O trecho a seguir, extraído de um livro sobre a Firma B, retrata a preocupação em relação ao entendimento de práticas de emprego locais.

Logo percebemos que o processo de gestão funciona porque lida com questões estratégicas do negócio – e isso muda com a geografia. A tática, contudo, pode variar, particularmente em relação a práticas de emprego. Por esta razão, elevamos o papel da gerência de recursos humanos e estabelecemos a política de, em primeiro lugar, ter um gerente-geral de uma determinada atividade *in loco*, acompanhado por um gerente de recursos humanos⁴⁶

A evolução do conhecimento institucional para o grau 3, mais especificamente conhecimentos institucionais do tipo culturais-cognitivos, é observada no Evento 16. A aquisição desses conhecimentos institucionais mais elaborados pela Firma B (grau 3) foi acelerada principalmente pela decisão da matriz de assumir uma posição de maior comprometimento no mercado brasileiro após o fim da política de reserva de mercado. Ou seja, a partir de 1995, as operações da Firma B no Brasil são elevadas a outro patamar, sendo caracterizadas pela consolidação da subsidiária de produção e da subsidiária de vendas. O trecho exposto em seguida releva o conhecimento institucional desenvolvido pela Firma B em relação a traços da cultura local relacionados à compra por menor preço.

⁴⁶ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

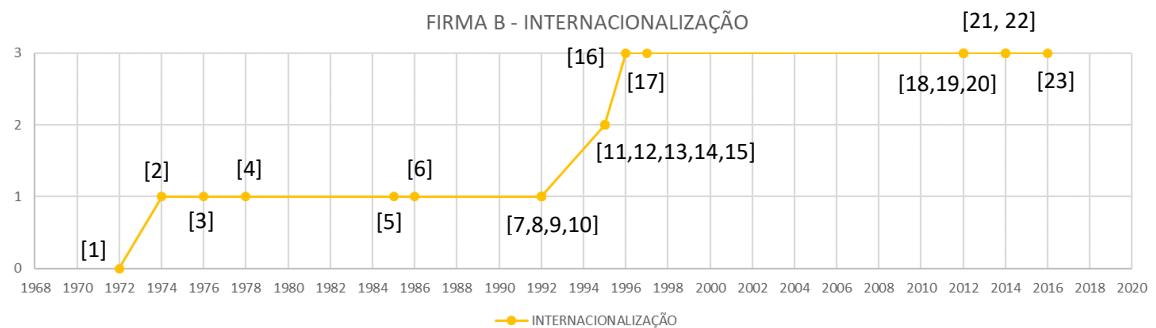
Aí eu entrei com a incumbência de fazer isto virar, só que o mercado americano funciona muito bem a fidelização do cliente, ele compra o *branding*, ele compra a marca, ele paga o valor da marca... país de terceiro mundo. Então eu estava competindo com que o se chama de *mommy Shops*, são as garagens. Estes caras têm um valor muito inferior de serviço. É o chamado lava e pinta a válvula e devolve, porque a válvula ela sai toda bonita, mas por dentro, ele não troca as peças originais. Eu dou garantia no reparo, garantia de uma válvula nova. Olha, é o mercado local, é a cultura brasileira na minha opinião. Centro de serviço você tem que brigar com os locais. É o cara que está lá há vinte anos, tem a confiança do cara, dá um problema a noite ele pega o próprio carro e vai lá e troca a válvula e faz o trabalho sem a nota, e uma empresa global não consegue fazer isto aí (Entrevistado 6B).

Em resumo, a trajetória do conhecimento institucional apresenta nível baixo no estágio inicial do processo de internacionalização da firma B, passando para nível intermediário no estágio intermediário do processo de internacionalização. A evolução desse conhecimento para nível alto é observada ainda no estágio intermediário, assim permanecendo até o estágio tardio do processo de internacionalização.

4.2.5 Firma B: conhecimento sobre internacionalização

O Gráfico 8 representa a trajetória do conhecimento sobre internacionalização durante o processo de internacionalização da Firma B.

Gráfico 8 – Firma B – Trajetória do conhecimento sobre internacionalização



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento sobre internacionalização é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento sobre internacionalização no Evento 1, que corresponde ao evento de entrada da Firma B no Brasil. Nesse período, que corresponde ao início da década de 1970, a Firma B não possuía operações na América Latina, sendo o Brasil um dos primeiros mercados a ser explorado.

A evolução do conhecimento sobre internacionalização para o grau 1, que corresponde aos conhecimentos sobre os modos de operação de baixo comprometimento, é observada no

Evento 2, dois anos após o evento de entrada. A aquisição desses conhecimentos ocorre pela experiência adquirida com a operação no Brasil por meio do contrato de representação com a Firma B2.

O conhecimento sobre internacionalização mantém-se em grau 1 durante dezoito anos, entre os Eventos 2 e 10. Nesse período, apesar do crescimento das vendas no mercado brasileiro, a Firma B continuou a operar por meio de modos de operação de baixo comprometimento (exportação, representação e licenciamento), o que justifica a permanência do conhecimento em grau 1.

A próxima transição do grau do conhecimento sobre internacionalização é observada no Evento 11. A aquisição de conhecimento sobre internacionalização de grau 2, relacionado aos conhecimentos sobre modos de operação de médio comprometimento, está associada aos acontecimentos descritos no Evento 9. Mais especificamente, a Firma B desenvolve conhecimentos relacionados à operação no mercado brasileiro por meio do modo de operação via *joint venture*. O trecho a seguir, extraído de livro sobre a história da Firma B, demonstra a reflexão do ex-presidente da Firma B em relação à operação por meio do modo de operação *joint venture*.

Também internalizamos muitas lições importantes sobre atuação internacional. Temos experiência trabalhando com governos de países anfitriões. Somos capazes de gerenciar o risco. Podemos construir organizações locais e recrutar talentos locais de forma autônoma ou em associação com parceiros da região em *joint ventures*⁴⁷

O trecho apresentado em sequência, extraído da mesma fonte, demonstra uma preocupação com a formação dos gerentes locais e uma constatação da evolução da experiência dos mesmos em seus mercados.

[...] já havíamos percorrido um longo caminho no sentido de nos tornarmos uma empresa com mentalidade internacional. Já não éramos novatos: as decisões já se sentiam mais confortáveis nos mercados internacionais e havíamos formado alguns gerentes com boa experiência nesta área. Tínhamos importantes operações em funcionamento nas principais regiões do globo.⁴⁸

O conhecimento sobre internacionalização mantém-se em grau 2 até o Evento 15, quando então se observa a evolução deste conhecimento para o grau 3, no Evento 16. A aquisição de conhecimentos sobre internacionalização de grau 3, relacionado ao conhecimento

⁴⁷ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

⁴⁸ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

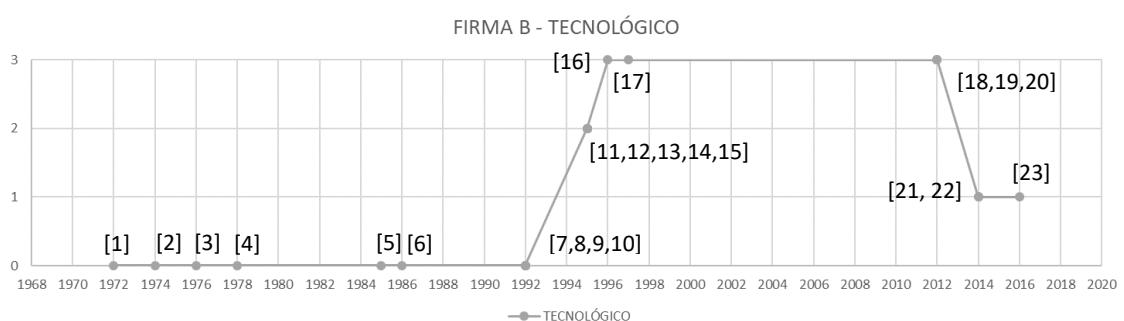
sobre modos de operação de alto comprometimento, é ilustrada pela inclusão do modo de operação via subsidiária de produção, como descrito no Evento 12. A Firma B assume a operação de duas unidades fabris no Brasil, influenciada pelo fim da política de reserva de mercado.

Em resumo, a trajetória do conhecimento sobre internacionalização apresenta nível baixo no estágio inicial do processo de internacionalização da Firma B. No estágio intermediário, o conhecimento sobre internacionalização evolui para nível intermediário e, logo em seguida, para nível alto, assim permanecendo até o estágio tardio do processo de internacionalização.

4.2.6 *Firma B: conhecimento tecnológico*

O Gráfico 9 representa a trajetória do conhecimento tecnológico durante o processo de internacionalização da Firma B.

Gráfico 9 – Firma B – Trajetória do conhecimento tecnológico



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento tecnológico é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento tecnológico no intervalo que compreende o evento de entrada no mercado brasileiro e o Evento 10, totalizando, aproximadamente, vinte anos. Nesse período, a Firma B comercializava seus produtos no Brasil por meio de seus representantes, de exportação ou de contratos de licenciamento. No caso do licenciamento, as atividades de montagem do equipamento no mercado brasileiro eram realizadas exclusivamente pelos seus licenciados, o que explica a inexistência de qualquer conhecimento tecnológico da Firma B.

A primeira evolução do conhecimento tecnológico se dá do grau 0 direto para o grau 2, sendo observada no Evento 11. Essa evolução compreende a aquisição de conhecimentos tecnológicos com potencial para o desenvolvimento de um novo produto com aplicação em

âmbito local e está relacionada ao fim da política de reserva de mercado no Brasil. Mais especificamente, a Firma B inicia a aquisição destes conhecimentos em 1992, quando assume a participação na *joint venture* com a Firma B5.

A partir desse período, a Firma B inclui em seu portfólio as linhas de controle de processos e instrumentação da Firma B6, adquirida globalmente pela Firma B (Evento 7). Ao assumir essas operações, a Firma B desenvolve os conhecimentos tecnológicos de grau 2 existentes na *joint venture*.

A transição do conhecimento tecnológico para o grau 3, que corresponde ao conhecimento com potencial para o desenvolvimento de um novo produto com aplicação em âmbito local e para exportação, é observada no Evento 16. A aquisição desses conhecimentos ocorre após a incorporação da linha de transmissores eletromagnéticos, descrito no Evento 12, quando então a Firma B realiza modificações no produto e passa a exportá-lo para o resto do mundo. O trecho a seguir, extraído de uma das entrevistas, relata a presença desse tipo de conhecimento.

Porque, este produto que a gente comprou aqui no Brasil, foi um produto que já existia da Firma B5. Quando ela comprou aqui no Brasil, ela comprou e começou a exportar. A Firma B exportava para o mundo inteiro eletromagnéticos (Entrevistado 5B).

Apesar de o conhecimento tecnológico ter atingido seu grau máximo no Evento 16, verificamos no Evento 21 sua regressão para o grau 1. A perda de conhecimento tecnológico de grau 3 tem início quando a matriz da Firma B decide construir uma nova unidade de eletromagnéticos no México, finalizando, dessa forma, a produção destes medidores no Brasil. As atividades de pesquisa relacionadas ao desenvolvimento do produto e de novas linhas de transmissores eletromagnéticos também são transferidas para o México.

O trecho a seguir, relato de um dos entrevistados, demonstra a perda desse conhecimento e sua transferência para a subsidiária do México.

Este produto foi 100% desenvolvido no Brasil. Depois eles simplesmente copiaram. Os brasileiros foram para o México, ficaram muito tempo lá, fazendo toda a partida, todo o processo de transferência de *know-how*, mas o produto, o projeto inicial, foi 100% feito aqui no Brasil (Entrevistado 5B).

O trecho seguinte demonstra a política da matriz da Firma B quanto ao desenvolvimento do conhecimento tecnológico internamente.

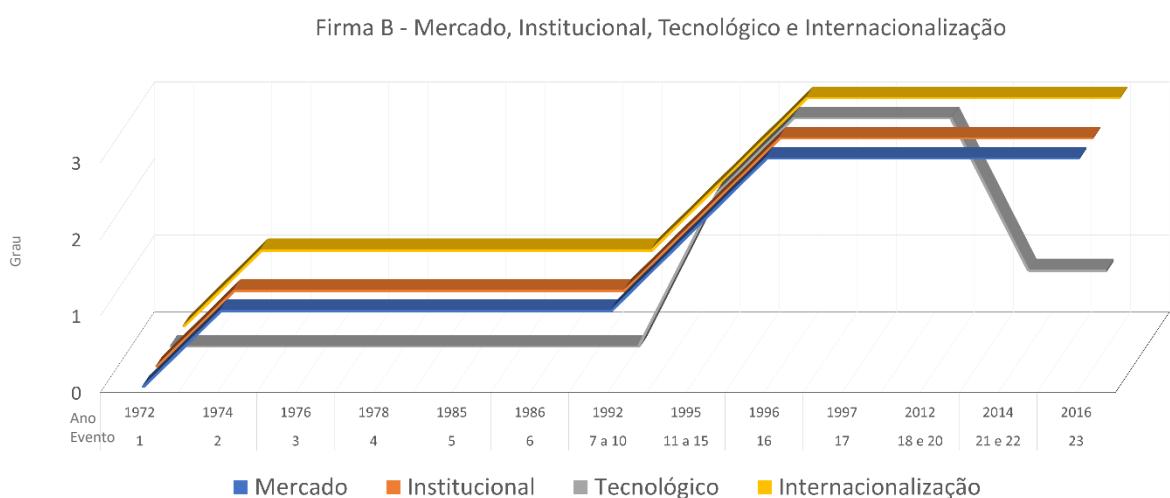
Não se produz (no Brasil), porque não temos capacitação técnica para se fazer isto. Lá no passado, quando se falava que eu vou fazer uma placa de circuito impresso, uma placa com duas faces eu consigo fazer. Hoje os componentes que estão vindo de lá têm 6, 7 *layers* de circuito impresso, e aí o mercado nacional não está preparado para fazer isto. As pessoas que pensam tecnologia estão lá nos EUA. Tem brasileiros, indianos, tem gente de todo o mundo, porém a inteligência sai de lá (Entrevistado 2B).

Em síntese, a trajetória do conhecimento tecnológico apresenta nível baixo no estágio inicial e intermediário do processo de internacionalização da Firma B. Ainda no estágio intermediário, o conhecimento tecnológico evolui para nível intermediário e, logo em seguida, para nível alto, assim permanecendo até o estágio tardio do processo de internacionalização, quando se observa então sua regressão para nível baixo.

4.2.7 Análise intracaso

O Gráfico 10 apresenta a trajetória dos conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico no processo de internacionalização da Firma B no Brasil.

Gráfico 10 - Firma B - Trajetória dos conhecimentos



Fonte: Elaborado pelo autor

Os conhecimentos de mercado, institucional e internacionalização apresentam a mesma trajetória durante todo o processo de internacionalização da Firma B, formando um trio de conhecimentos. Estes conhecimentos atingem grau 1 nos estágios iniciais do processo de

internacionalização e assim permanecem durante um período de aproximadamente dezoito anos. A permanência destes conhecimentos em grau 1 durante este longo período foi, de certa forma, influenciada pelo contexto local, mais especificamente, pela política de reserva de mercado instituída pelo governo brasileiro, que limitou a autonomia da Firma B quanto à utilização de modos de operação de maior comprometimento no Brasil. Neste sentido, a Firma B manteve suas atividades de manufatura e comercialização no mercado brasileiro através de seus acordos de representação e contratos de licenciamento. Assim, podemos afirmar que a permanência do conhecimento sobre internacionalização em grau 1 foi influenciada pelas restrições impostas pelo governo brasileiro.

O conhecimento de mercado, por sua vez, também permaneceu em grau 1 durante todo o período em que a Firma B operou através de modos de operação de baixo comprometimento. Isto implica dizer que a operação no mercado brasileiro através de acordos de representação e contratos de licenciamento não impactou positivamente a evolução do conhecimento de mercado. Ou seja, apesar do crescimento das atividades de comercialização e manufatura neste período, os conhecimentos de mercado de maior grau, relacionados a conhecimento de toda uma indústria, ficaram limitados aos representantes e às firmas que assumiram os contratos de licenciamento. As evidências sugerem, desta forma, que os modos de operação de baixo comprometimento não serviram como ponte para que estes conhecimentos fossem transferidos para Firma B.

Este mesmo raciocínio pode ser feito quanto à permanência do conhecimento institucional em grau 1 durante o estágio inicial do processo de internacionalização. O conhecimento institucional desenvolvido pela Firma B neste período se limitou aos conhecimentos institucionais do tipo regulatório. Ou seja, apesar dos representantes e das firmas licenciadas terem desenvolvido conhecimentos institucionais mais profundos no período de 18 anos, estes conhecimentos não foram transferidos para a Firma B.

Este trio de conhecimentos evolui para grau 2 e logo em seguida para grau 3 no período que compreende a transição entre o estágio intermediário e tardio do processo de internacionalização da Firma B. À medida que a Firma B desenvolve novos conhecimentos sobre internacionalização, ela também desenvolve novos conhecimentos de mercado e institucionais. Em um primeiro momento, o desenvolvimento de novos conhecimentos de mercado e institucionais é identificado no Evento 11. Observamos, neste sentido, que o desenvolvimento de conhecimentos de mercado sobre toda uma indústria (grau 2) e conhecimentos institucionais do tipo normativo (grau 2), ocorre em paralelo a transição entre a

operação através de modos de operação de baixo comprometimento para modos de operação de médio comprometimento (*joint venture*). Em um segundo momento, o desenvolvimento de novos conhecimentos de mercado e institucionais é observado no Evento 16. De forma similar, observamos que o desenvolvimento de conhecimentos de mercado sobre múltiplas indústrias (grau 3) e conhecimentos institucionais do tipo culturais-cognitivos (grau 3), ocorre em paralelo a transição entre a operação através de modos de operação de médio comprometimento para modos de operação de alto comprometimento (subsidiária de produção e vendas).

A evolução do conhecimento tecnológico é atrasada em relação aos demais conhecimentos, sendo observada somente no Evento 11, quando este conhecimento evolui de grau 0 direto para grau 2. Tal evolução é observada no mesmo evento onde ocorre a transição de graus dos demais tipos de conhecimentos. Ou seja, Firma B desenvolve conhecimentos tecnológicos com potencial para desenvolvimento de novo produto (grau 2) voltado à indústria e óleo e gás no mesmo período em desenvolve conhecimentos de mercado específicos a esta indústria (grau 2), ou seja, conhecimentos sobre as necessidades específicas dos compradores desta indústria. Observamos também que os conhecimentos tecnológicos de grau 2 foram desenvolvidos em paralelo a transição entre a operação através de modos de operação de baixo comprometimento para modos de operação de médio comprometimento.

A evolução do conhecimento tecnológico para grau 3 é observada também no mesmo evento onde ocorre a transição dos demais tipos de conhecimentos para grau 3 (Evento 16). Ou seja, a Firma B desenvolve conhecimentos tecnológicos com potencial para o desenvolvimento de produto para exportação (grau 3) no mesmo período em que também desenvolve conhecimentos de mercado sobre múltiplas indústrias (grau 3) e conhecimentos institucionais do tipo culturais-cognitivos (grau 3).

O conhecimento tecnológico é também o único conhecimento a apresentar uma regressão (grau 3 para grau 1), observada nos estágios tardios do processo de internacionalização. Esta regressão parece não estar associada a trajetória dos demais tipos de conhecimento, mas sim a decisões da matriz relacionadas a realocação das atividades de pesquisa e desenvolvimento, associadas a perda de competitividade da subsidiária brasileira em relação a subsidiária do México.

Em síntese, o trio de conhecimentos, internacionalização, mercado e institucional, apresentam a mesma trajetória durante todo o processo de internacionalização. Esta trajetória apresenta níveis baixos durante os estágios iniciais do processo de internacionalização, sendo

observado sua evolução para níveis intermediários e altos na transição entre os estágios intermediário e tardio do processo de internacionalização da Firma B. A trajetória do conhecimento tecnológico, por sua vez, é defasada em relação aos demais tipos de conhecimentos, permanecendo em nível baixo durante todo o estágio inicial e intermediário do processo de internacionalização. A transição para nível intermediário e alto ocorre de forma simultânea aos demais tipos de conhecimentos, entretanto, o conhecimento tecnológico permanece durante um curto período em nível alto, regredindo para nível baixo no estágio tardio do processo de internacionalização.

4.3 Firma C

4.3.1 Breve história da Firma C

A Firma C é uma empresa global de tecnologia estabelecida há mais de 160 anos. Seu fundador foi um inventor e empresário que fez importantes contribuições, como, por exemplo, o desenvolvimento de um novo tipo de telégrafo, tecnologicamente muito superior ao equipamento anterior. Atuante em diversos setores da engenharia, a Firma C é um conglomerado industrial com, aproximadamente, quinze divisões de negócios.

Com presença no Brasil desde meados do século XIX, iniciou suas operações com projetos de infraestrutura elétrica e transmissão telegráfica. O presente trabalho tem foco nas operações da Firma C no Brasil relacionadas a sua divisão de automação industrial. O início da operação dessa divisão no Brasil tem como contexto o desenvolvimento global dessas tecnologias. Nesse cenário, são narrados, a seguir, os principais eventos que descrevem a trajetória de internacionalização no mercado brasileiro.

4.3.2 Processo de internacionalização da Firma C no mercado brasileiro

O processo de internacionalização da Firma C no mercado brasileiro compreende dezessete eventos (ver Quadro 10, apresentado a seguir): entrada, cinco eventos do tipo intramodo e onze eventos do tipo inclusão ou exclusão de modos. O Quadro 10 lista os eventos de forma cronológica, destacando o pacote de modos utilizado pela Firma C em cada um deles. Verificamos, na coluna à direita da descrição do pacote de modos, o modo de operação correspondente à alteração destacada.

Quadro 10 – Processo de internacionalização da Firma C no Brasil

(continua)

Evento	Ano	Pacote de modos	Tipo de alteração no pacote de modos			
			Intramodo	Função do modo	Inclusão ou Exclusão	Alteração Total
1	1976	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM	Modo de entrada			
2	1978	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria			Inclusão	
3	1982	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria			Exclusão	
4	1982	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local via Licenciamento			Inclusão	
5	1992	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local via Licenciamento	X			
6	1995	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local via Licenciamento			Exclusão	
7	1995	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria			Inclusão	
8	1995	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas			Inclusão	
9	2000	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor			Inclusão	
10	2001	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Joint Venture			Inclusão	
11	2003	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Joint Venture Venda via integrador			Inclusão	
12	2006	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Joint Venture Venda via integrador	X			
13	2007	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM			Exclusão	

			Tipo de alteração no pacote de modos			
Evento	Ano	Pacote de modos	Intramodo	Função do modo	Inclusão ou Exclusão	Alteração Total
		Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Joint Venture Venda via integrador				
14	2008	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Venda via integrador	X			
15	2012	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Venda via integradores Aliança para P&D			Inclusão	
16	2014	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Venda via integradores Aliança para P&D	X			
17	2015	Exportação direta para cliente final Exportação via OEM Fabricação local própria Subsidiária de vendas Venda via distribuidor Venda via integrador Aliança para P&D	X			

Fonte: Elaborado pelo autor

O Evento 1 corresponde ao evento de entrada da Firma C no Brasil, em 1976, exportando Comandos (Controle) Numéricos Computadorizados (CNC)⁴⁹ por meio de um pacote de modos composto por exportação direta para o cliente final e exportação via OEM. Dois anos depois, em 1978, a Firma C abre sua subsidiária de produção (Evento 2 – inclusão de modo de operação) e inicia a montagem desses equipamentos em sua fábrica em São Paulo, com intuito de melhor atender aos fabricantes de máquinas alemãs que se instalavam no país.

Já o Evento 3 corresponde à exclusão do modo de operação subsidiária de produção. Com o advento da política de reserva de mercado, a Firma C ficou impedida de continuar a

⁴⁹ Comando Numérico Computadorizado ou Controle Numérico Computadorizado (do inglês *Computer Numeric Control*) é um sistema que permite o controle de máquinas, sendo utilizado principalmente em tornos e centros de usinagem. Permite o controle simultâneo de vários eixos, por meio de uma lista de movimentos, sendo utilizado para confecção de peças complexas, seriadas e/ou de grande precisão.

montagem de seu CNC no Brasil, dada as restrições de participação de capital estrangeiro nas atividades de manufatura no mercado brasileiro.

Nesse cenário, a Firma C procurou a Firma C1, firma de capital nacional recém-constituída por um grande grupo industrial, e transferiu, sob a forma de licenciamento, o direito de produção de seu CNC para o mercado brasileiro (Evento 4 – Produção local via licenciamento). Com esse acordo, a Firma C1 conseguiu um índice de nacionalização próximo à 60% na fabricação de CNC. O acordo de transferência de tecnologia com a Firma C teve um prazo acordado com a Secretaria Especial de Informática (SEI) de quatro anos. As primeiras encomendas aconteceram nas indústrias automobilística e de eletrodomésticos.

No tocante ao Evento 5, ele corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação de produção local via licenciamento. Refere-se ao apontamento de pessoas da Firma C para dar apoio nas atividades de gestão da Firma C1.

Em 1992, com o fim da reserva de mercado e o relaxamento das restrições quanto à operação de multinacionais no mercado brasileiro para o setor de informática, a Firma C inicia sua movimentação para a retomada do controle de suas operações de manufatura no setor. Nesse sentido, a Firma C passa a atuar oficialmente nas atividades de gestão da Firma C1, porém ainda mantendo a pessoa jurídica da Firma C1.

Em 1995, como consequência do fim da política de reserva de mercado, a Firma C termina o contrato de licenciamento com a Firma C1, excluindo, dessa forma, o modo de produção local via licenciamento (Evento 6 – exclusão do modo de operação). Simultaneamente ao evento 6, a Firma C decide pela aquisição total da Firma C1, assumindo o controle das atividades de produção, o que caracteriza uma inclusão do modo de operação subsidiária de produção (Evento 7 – inclusão de modo de operação) e, também, o controle sobre suas atividades de vendas, com a inclusão do modo de operação subsidiária de vendas (Evento 8 – inclusão de modo de operação).

O Evento 9 corresponde à inclusão do modo vendas via distribuidor. Em 2000, a Firma C percebe dificuldades para atender à crescente demanda pelos seus produtos no mercado brasileiro. Com uma base instalada já considerável, passa a existir uma demanda por peças de reposição e equipamentos para projetos de pequeno porte. A estrutura da subsidiária de vendas para atender a essa demanda é insuficiente, principalmente sob o ponto de vista de capilaridade para atender a pequenas demandas pulverizadas. Como resultado, a Firma C realiza seu

primeiro acordo com um de seus distribuidores já consolidado na área elétrica, aqui identificado como Firma C2, para comercialização de seu portfólio de produtos de automação⁵⁰.

O Evento 10 remete à inclusão do modo de operação *joint venture*. Em 2001, com a crescente demanda no mercado brasileiro por soluções envolvendo automação de processos industriais, principalmente na indústria de óleo e gás, a Firma C faz uma *joint venture* com a Firma C3⁵¹. Na época, a perspectiva era de crescimento a uma taxa de 20% ao ano no setor. Com a *joint venture*, a Firma C posiciona-se melhor no mercado como fornecedora de soluções de engenharia, considerada uma deficiência na perspectiva de alavancar seus negócios, principalmente com a Petrobrás, a firma de maior potencial de compra do setor.

Dado o reconhecimento da marca da Firma C3 na indústria de óleo e gás, no acordo foi definido que o nome Firma C3 iria ser mantido. Havia apenas uma referência no material de *marketing* que ela fazia parte do grupo da Firma C. Essa decisão também tinha como objetivo manter certa independência da firma em relação à possibilidade de trabalhar com produtos de marcas concorrentes. A capacidade da Firma C3 em ofertar soluções multimarcas permitia que ela aproveitasse sua força de mercado para crescer no mercado, mesmo quando a solução adotada pelo cliente não incluísse equipamentos da marca da Firma C.

Nesse cenário, o Evento 11 é relacionado à inclusão do modo de operação venda via integradores⁵². Com a crescente demanda por serviços de automação em praticamente todas as indústrias no mercado brasileiro, a Firma C percebeu que não conseguia atendê-la com uma equipe própria, mesmo após a realização da *joint venture* com a Firma C3, descrita no Evento 10. Assim, um distribuidor da Firma C, aqui chamado Firma C4, migrou suas atividades de distribuição para a fornecedora de serviços de automação. Dessa forma, a Firma C4 se consolidou como o primeiro integrador de sistemas de automação da Firma C para o mercado brasileiro.

O Evento 12 corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação venda via integrador com a estruturação e a formalização de um programa de relacionamento com integradores de sistemas. A partir de 2003, com a formalização do processo de vendas via

⁵⁰ A Firma C2 foi a primeira distribuidora a incluir em seu portfólio os produtos da linha automação com equipe técnica qualificada para realização da venda. O diferencial para atuação no mercado via distribuidor estava em ter estoque e conseguir atender o cliente de forma mais ágil quando comparado à estrutura da Firma C, que precisa importar o produto, sendo que este processo poderia se estender em torno de 30 dias.

⁵¹ A Firma C3, firma de serviços de automação, era uma das mais proeminentes do setor na época, com ampla experiência na indústria de óleo e gás. Tendo atuado também nas indústrias siderúrgicas, mineração, petroquímica e química, a Firma C3 era capaz de oferecer uma solução vertical completa, compreendendo o projeto básico, a implantação dos sistemas de automação, o desenvolvimento de sistemas MES (Sistema de Execução de Manufatura) e projetos de controle avançado.

⁵² Integradores de sistemas são firmas de serviços especializadas em customizar e configurar o produto da Firma C à planta do comprador.

integrador, várias outras firmas de serviços passaram a atuar como integradores para a Firma C. Essas firmas eram oriundas de diferentes estados do Brasil e, em seu conjunto, eram bem diversificadas quanto às indústrias que atuavam.

Apesar da diversificação geográfica, a região Sudeste concentrava a maioria desses integradores, sendo muito deles concorrentes entre si. Foi então que, em 2006, a Firma C decidiu implementar uma série de mudanças na forma de atuação junto a esses integradores, visando a estruturar melhor a parceria com os mesmos. Essas mudanças foram consolidadas e implementadas por meio de um programa de certificação.

A primeira mudança estava relacionada à qualificação dos integradores. Em muitas oportunidades de negócio, a Firma C precisava indicar integradores aos seus clientes, para que estes os consultassem em seus processos de concorrência. Entretanto, não havia, até então, uma formalização das áreas de expertise desses integradores, seja quanto à indústria ou aos produtos da Firma C que tinham maior domínio técnico e experiência técnica comprovada. Essa indicação era realizada de forma informal e baseada em critérios não consolidados. Tal informalidade, além de gerar conflitos entre os integradores e a Firma C, representava um risco para a Firma C, uma vez que integradores não qualificados poderiam apresentar problemas de qualidade no atendimento e na aplicação de suas tecnologias no cliente.

Diante disso, foi implementado, no Brasil, um conjunto de certificações, para que os integradores pudessem comprovar sua expertise. Já a segunda mudança foi a implementação de um sistema para o acompanhamento das oportunidades de negócio, em que o integrador pode mapear, com antecedência e de forma detalhada, as oportunidades de vendas nas quais está realizando suas atividades de prospecção. Esse sistema permite à Firma C se comprometer junto ao integrador em oportunidades em específico, evitando, dessa forma, conflito com outros integradores que vislumbraram as mesmas oportunidades.

O Evento 13 corresponde à exclusão do modo de operação *joint venture*. Após a realização da *joint venture* entre a Firma C e a Firma C3 em 2001, descrito no Evento 10, as perspectivas de realização de negócios na indústria de óleo gás se concretizaram. Entre 2001 e 2007, houve um considerável aumento do faturamento e da equipe da Firma C3. Foi nesse cenário que, em 2007, a Firma C finalizou a *joint venture* e, logo depois, fez compra integral do controle acionário da Firma C3, consolidando sua posição de fornecedora de serviços no mercado de óleo e gás.

Em relação ao Evento 14, ele representa uma alteração do tipo intramodo no modo de operação subsidiária de produção. Houve a ampliação das atividades da subsidiária de produção, com a inclusão de uma nova linha de produtos. Em 2005, a Firma C adquiriu

globalmente uma firma doravante denominada Firma C5, fabricante e detentora de várias patentes relacionadas a inversores de média tensão⁵³. O produto teve grande aceitação no mercado brasileiro, sendo que a Firma C decidiu construir uma nova linha de produção em sua unidade no estado de São Paulo, exclusiva para a produção desses equipamentos.

O Evento 15 está associado à inclusão do modo de operação aliança para P&D. Essa aliança foi realizada com a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Teve como objetivo ampliar o escopo e a profundidade das atividades de P&D da Firma C, especialmente aquelas relacionadas à indústria de óleo e gás. Essa aliança ainda previa a construção de novas instalações dentro da universidade, onde a equipe advinda da Firma C3 seria alocada.

Já o Evento 16 descreve uma alteração do tipo intramodo no modo de operação via OEM, representando a intensificação da colaboração técnica junto aos OEMs estrangeiros que comercializavam seus produtos no mercado brasileiro. Desde a década de 1970, muitas multinacionais OEMs traziam suas máquinas automatizadas utilizando tecnologia da Firma C, para serem comercializadas no Brasil, conforme descrito no Evento 1. Essas firmas OEMs adquiriam os produtos da Firma C fora do Brasil, não gerando, dessa forma, resultados financeiros para a subsidiária brasileira.

Foi nesse cenário que a subsidiária brasileira iniciou um processo de aproximação para o convencimento desses OEMs a comprar os produtos no Brasil. Nessa aproximação, a equipe da Firma C utilizava como argumento as vantagens de se realizar essa compra no Brasil, tais como, redução do custo de aquisição, maior agilidade no processo de assistência técnica e suporte local.

O Evento 17, por sua vez, corresponde a uma alteração do tipo intramodo no modo de operação venda via distribuidor. Ocorreu uma mudança junto aos distribuidores visando a melhorar o atendimento aos projetos e clientes de pequeno porte. Após a implantação do primeiro distribuidor para os equipamentos de automação, descrito no Evento 9, vários outros distribuidores passaram a compor a rede de distribuição da Firma C no Brasil. Muitos desses distribuidores vieram do setor elétrico e já possuíam expertise com os produtos da Firma C nesta área, porém, ao incluírem o portfólio de produtos da linha de automação em seus portfólios, não se capacitaram para a venda técnica dessas soluções.

Nesse cenário, a Firma C percebeu que existia uma demanda para projetos simples de pequeno porte que os distribuidores não eram capazes de atender, pois faltava, a eles, a capacitação para dar suporte a estes clientes na arquitetura de suas soluções. Como esses

⁵³ A principal função de um inversor de frequência é controle da velocidade de motores.

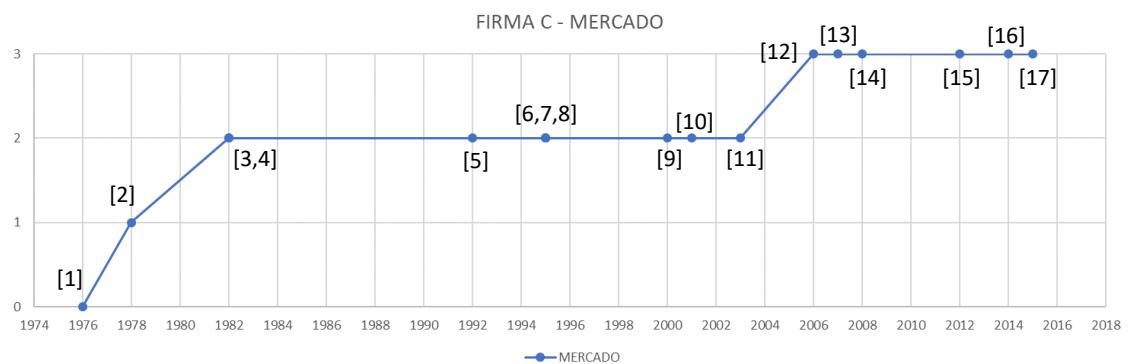
projetos não eram foco da equipe de vendas própria da Firma C e nem foco das firmas integradoras, esses clientes ficavam desatendidos e acabavam buscando soluções junto a outros fabricantes.

Foi assim que, em 2015, a Firma C criou a função de um consultor técnico para dar apoio a esses distribuidores. Esse consultor é uma pessoa com perfil técnico capaz de dar apoio ao cliente no momento de definir a melhor solução técnica. Apesar de ser um funcionário do distribuidor, seus custos são repassados para a Firma C. Com essa mudança, a Firma C teve como objetivo tornar os distribuidores ativos no processo de prospecção, incentivando-os a identificar novas oportunidades de aplicação dos produtos da Firma C junto a sua base de cliente existente.

4.3.3 Firma C: conhecimento de mercado

O Gráfico 11 representa a trajetória do conhecimento de mercado durante o processo de internacionalização da Firma C.

Gráfico 11 – Firma C – Trajetória do conhecimento de mercado



Fonte: Elaborado pelo autor

A evolução do conhecimento de mercado no processo de internacionalização da Firma C inicia-se em 1976, com sua entrada no mercado brasileiro. Nesse evento, o conhecimento de mercado é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência de conhecimento de mercado, uma vez que a Firma C apenas exportava seus produtos para o Brasil.

A evolução do conhecimento de mercado para o grau 1, que corresponde aos conhecimentos de mercado relacionados a oportunidades de negócio em específico é observado no Evento 2, dois anos após o Evento 1. Esses conhecimentos foram desenvolvidos à medida

que a Firma C decide abrir sua subsidiária de produção para a montagem de suas máquinas CNC no Brasil.

Para a abertura dessa subsidiária, a Firma C necessitou desenvolver conhecimentos sobre o potencial das oportunidades de negócio para vendas de seus equipamentos no mercado brasileiro, mais especificamente oportunidades para vendas de seus equipamentos a fabricantes de máquinas alemãs que operavam no Brasil.

A evolução do conhecimento de mercado para o grau 2, que corresponde aos conhecimentos sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a uma determinada indústria que vão além de uma oportunidade em específico, já pode ser observada no Evento 3. A aquisição desses conhecimentos está relacionada à grande aceitação dos equipamentos comercializados pela Firma C no mercado brasileiro após a abertura da subsidiária de produção, o que consolidou sua presença nos mercados foco de atuação, mais especificamente no setor metal mecânico.

O conhecimento de mercado mantém-se em grau 2 até o Evento 11, durante, aproximadamente, vinte e um anos. Nesse período, a atuação da Firma C no mercado brasileiro ficou, de certa forma, limitada à comercialização e à fabricação de seus produtos por meio do licenciamento de sua tecnologia para a Firma C1, condição esta imposta pela política de reserva de mercado no Brasil, que limitava a participação de capital estrangeiro na indústria eletrônica.

Foi então, no ano de 2006, no Evento 12, que se observa a evolução do conhecimento de mercado para o grau 3, que corresponde à aquisição de conhecimentos sobre compradores, fornecedores e concorrentes relacionados a várias indústrias. A evolução do conhecimento para o grau 3 tem seu início com a retomada pela Firma C do controle sobre suas operações no mercado brasileiro, que ocorre com o fim das restrições para a operação por meio de capital estrangeiro na indústria eletrônica, ou seja, o fim da política de reserva de mercado (Evento 5).

O trecho a seguir demonstra a importância da aquisição da Firma C1 para a evolução do conhecimento de mercado.

E aí, nessa ocasião, ele veio trazendo a experiência de automação toda para dentro da nossa regional. A gente não trabalhava com automação. A nossa regional, não trabalhava. Não vendia automação. Automação era exclusividade da Firma C1. E então, foi fazendo essa junção aí. E aí, a gente começou então a incorporar esse portfólio, no nosso dia a dia, nas nossas vendas (Entrevistado 3C).

A partir disso, a Firma C realiza uma série de investimentos em sua capacidade produtiva e na expansão de sua base de clientes, o que a leva ao desenvolvimento de novos conhecimentos relacionados a compradores, fornecedores e concorrentes de outras indústrias.

Além disso, o desenvolvimento de conhecimentos de mercado de grau 3 foi impulsionado pelas aquisições e parcerias realizadas no período compreendido entre 2000 e 2003, mais especificamente os conhecimentos de mercado relacionados a compradores, fornecedores e concorrentes na indústria de óleo e gás, desenvolvidos após a *joint venture* entre a Firma C e a Firma C3 (Evento 10). O desenvolvimento desses conhecimentos também ocorre com a expansão da capilaridade das atividades de comercialização da Firma C, por meio da consolidação de um modelo de atuação no mercado via distribuidores (Evento 9) e pela consolidação de um modelo de comercialização por meio dos integradores de sistemas (Evento 11).

O programa para integradores tinha um aspecto estratégico muito importante para a Firma C, uma vez que ampliava sua capilaridade para atender às demandas de mercado, principalmente oportunidades de projetos de pequeno e médio porte, que não eram foco de sua equipe de vendas própria. Ou seja, o programa ajudava a aumentar a capacidade de prospecção e o atendimento da Firma C ao mercado brasileiro.

Além de aumentar a base instalada, indicador crítico nessa indústria, os integradores ajudam a gerar demanda junto aos seus distribuidores. Os trechos apresentados a seguir, retirados das entrevistas realizadas com executivos da Firma C, relatam a importância dos distribuidores e integradores para o desenvolvimento de conhecimentos relacionados às indústrias em que esses atuam.

Entrevistador: E abrir novos mercados também. E abrem?

Entrevistado: Abrem. Podemos dizer que abrem. Eu acho que abre mais que a distribuição. A distribuição é mais reativa. Os integradores eles abrem. É um canal super importante para gente de informação, de base instalada, de conhecimento, que amanhã vai refletir no distribuidor (Entrevistado 3C).

Entrevistado: Antes disso, a Firma C atendia o mercado diretamente, diretamente. Só que o mercado...

Entrevistador: Diretamente até o ano 2000?

Entrevistado: É. Teve talvez alguns parceiros lá pra trás que eu não me lembro entendeu, mas a Firma C2 é um pouco maior e mudou a Firma C. Mudou porque a Firma C não tinha capilaridade pra atender tudo que o mercado queria. Um concorrente fez parcerias, começou com a Firma C2, onde o distribuidor mantém os produtos de estoque. Ele compra da Firma C, mantém estoque, mantém isso tudo em estoque e fornece para os clientes peças de reposição para repor o estoque, entendeu? Para atender uma parada de máquina (Entrevistado 2C).

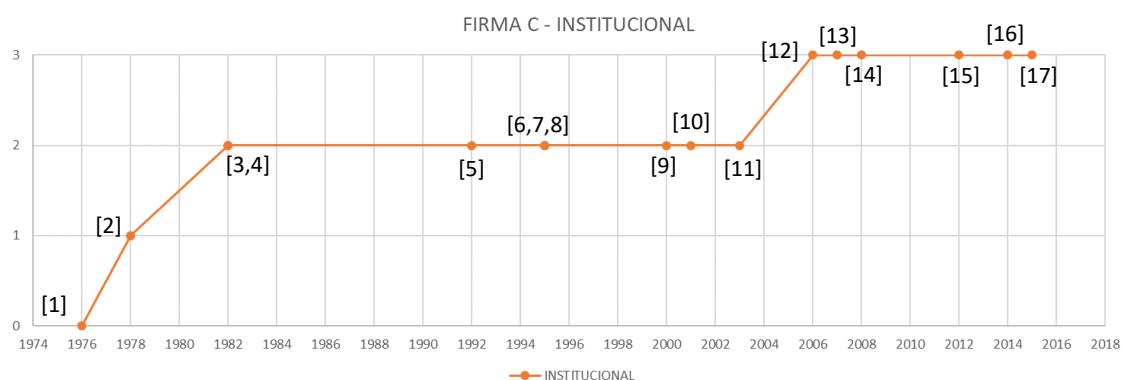
Em resumo, a trajetória do conhecimento de mercado evolui de nível baixo para nível intermediário já nos estágios iniciais do processo de internacionalização da Firma C. O conhecimento de mercado permanece em nível intermediário durante um longo período,

evoluindo para nível alto ainda no estágio intermediário, assim permanecendo até o estágio tardio do processo de internacionalização.

4.3.4 Firma C: conhecimento institucional

O Gráfico 12 representa a trajetória do conhecimento institucional ao longo do processo de internacionalização da Firma C no Brasil.

Gráfico 12 – Firma C - Trajetória do conhecimento institucional



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento institucional é classificado como sendo de grau 0, ou seja, ausência do conhecimento institucional no Evento 1, que corresponde ao evento de entrada da Firma C no Brasil. Nessa época, as atividades de exportação eram realizadas pela firma compradora.

O conhecimento institucional é observado com grau 1 no Evento 2, e corresponde ao desenvolvimento de conhecimentos do tipo regulatório. Esses conhecimentos foram desenvolvidos dada a necessidade da Firma C de abrir sua subsidiária de produção no Brasil. Esses conhecimentos referem-se aos conhecimentos institucionais relacionados às regras trabalhistas, leis que regem a elaboração de contratos, regulamentações das entidades de classe relativas à indústria, dentre outras. O trecho a seguir, retirado de um jornal da época, revela o conhecimento institucional de grau 1 pela Firma C.

Quanto à transferência de conjuntos industriais completos para o Brasil, utilizando os benefícios do Decreto-Lei nº 1236, ele informa que a empresa não está pensando nisso. “Não iríamos criar desemprego na Alemanha. O que podemos fazer é transferir alguns setores menos sofisticados, à medida que formos avançando em tecnologia (Jornal do Brasil, 1974⁵⁴).

⁵⁴ A data desta referência foi omitida para não revelar o nome da Firma C. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

O conhecimento institucional mantém-se em grau 1 durante, aproximadamente, quatro anos, sendo que sua evolução para o grau 2 é observada no Evento 3. Os conhecimentos institucionais de grau 2, relacionados ao entendimento das práticas de trabalho, formas de se relacionar com sindicatos e organização da indústria, foram desenvolvidos dada a necessidade de conduzir as operações de manufatura das máquinas CNCs no mercado brasileiro.

O conhecimento institucional mantém-se em grau 2 até o Evento 11, totalizando, aproximadamente, vinte e um anos. A permanência do conhecimento institucional em grau 2 durante esse longo período foi influenciada pela perda de autonomia da subsidiária da Firma C no Brasil com a política de reserva de mercado. Essa política, além de aumentar as incertezas em relação ao mercado brasileiro de eletrônica, repassou responsabilidades da operação da subsidiária para a Firma C1, por meio do contrato de licenciamento de sua tecnologia. Outro fator que influenciou a permanência do conhecimento institucional em grau 2, impedindo sua evolução para o grau 3, foi a forte cultura da matriz, que, de certa forma, buscava homogeneizar sua forma de atuar em diferentes mercados, conforme observado no trecho a seguir, extraído de uma fonte secundária.

O sucesso da Firma C foi construído no passado em sua cultura homogênea, com um forte viés germânico/eurocêntrico, na medida em que poucos de seus principais gerentes não são alemães (embora os gerentes dos países sejam locais). Seria incorreto dizer que havia alguma política contra a promoção de não-alemães e, sem dúvida, o compromisso internacional do grupo. Mas ainda precisa desenvolver uma rotação sistemática de um número significativo de gerentes internacionais em suas operações alemãs.⁵⁵

Em trecho da entrevista realizada com um dos executivos da Firma C também podemos perceber as deficiências para o entendimento de aspectos mais complexos da forma de se relacionar com o mercado.

A própria Firma C atendia de uma forma meio amadora. E a política de comercialização, não tinha uma política bem definida. Os descontos eram dados da vontade própria do gerente, do vendedor, para cada um (Entrevistado 3C).

A evolução do conhecimento institucional para o grau 3, que corresponde a conhecimentos institucionais culturais-cognitivos, é observada no ano de 2006, no Evento 12. A evolução desse conhecimento pode ser explicada pelos acontecimentos que sucederam o fim

⁵⁵ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma B. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

da reserva de mercado, quando a Firma C retoma o controle de suas operações, finalizando seu acordo de licenciamento com a Firma C1 (Evento 6).

A partir desse evento, a Firma C aproxima-se de seus compradores, seja com o objetivo de aumentar seu mercado, conforme descrito no tópico anterior que trata da evolução do conhecimento de mercado, seja para desenvolver conhecimentos institucionais mais profundos e subjetivos relacionados às crenças e à cultura local. Nesse sentido, tem-se as parcerias e os acordos firmados com seus distribuidores e integradores de sistemas, descritos nos Eventos 9 e 11, respectivamente. Esses acordos possibilitaram uma maior aproximação da Firma C com seus compradores e fornecedores, além de estabelecer canais formais e informais com estes parceiros para a troca de informações relacionadas à cultura local.

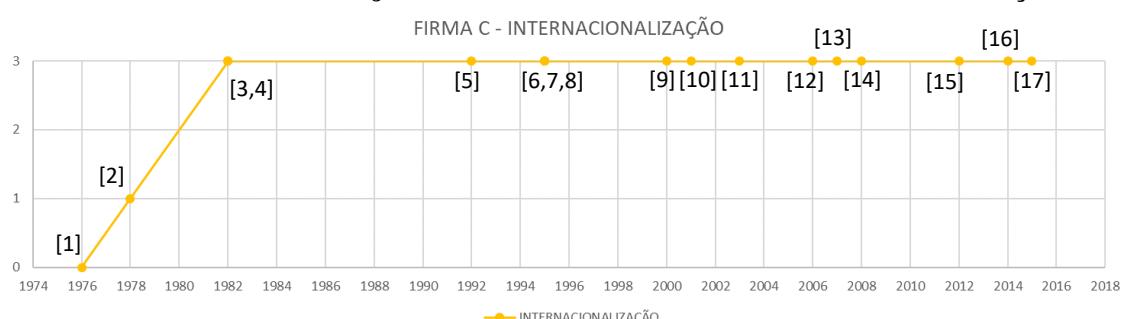
Cabe ressaltar, também, os conhecimentos institucionais culturais-cognitivos desenvolvidos por meio da *joint venture* com a Firma C3 (Evento 10). À época da *joint venture*, a Firma C3 possuía 12 anos de experiência na indústria de óleo e gás, período em que pode desenvolver conhecimentos mais sutis e profundos que regiam os relacionamentos nesta indústria.

Em síntese, a trajetória do conhecimento institucional apresenta nível baixo no estágio inicial do processo de internacionalização da Firma C. Esse conhecimento evolui para nível intermediário ainda no estágio inicial, permanecendo em nível intermediário durante um longo período. Sua evolução para nível alto acontece no estágio intermediário, assim permanecendo até o estágio tardio do processo de internacionalização.

4.3.5 Firma C: conhecimento sobre internacionalização

O Gráfico 13, apresentado a seguir, representa a trajetória do conhecimento sobre internacionalização durante o processo de internacionalização da Firma C.

Gráfico 13 – Firma C - Trajetória do conhecimento sobre internacionalização



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento sobre internacionalização de grau 0 é observado no Evento 1, que corresponde à entrada da Firma C do mercado brasileiro.

A evolução do conhecimento sobre internacionalização para o grau 1, que corresponde aos conhecimentos relacionados a modos de operação de baixo comprometimento, é observado no Evento 2. Esses conhecimentos foram desenvolvidos por meio da experiência adquirida pela Firma C no modo de operação via exportação, utilizado para atender ao mercado brasileiro a partir de 1976.

O conhecimento sobre internacionalização evolui de grau 1 direto para o grau 3, que corresponde aos conhecimentos sobre os modos de operação de alto comprometimento. O desenvolvimento desses conhecimentos acontece com a experiência adquirida após a abertura da subsidiária de produção no Brasil, em 1978. A operação por meio de modos de operação de alto comprometimento, tal como subsidiária de produção, é também uma característica da Firma C nos outros mercados em que opera. O trecho subsequente, extraído de uma fonte secundária, descreve a preferência da Firma C por utilizar modos de operação de alto comprometimento nos mercados estrangeiros.

Em muitos dos seus mercados - telecomunicações, geração e transmissão de energia - as principais áreas de crescimento são Ásia e América do Sul, e a Ásia em particular, a vantagem competitiva é cada vez mais obtida por empresas capazes de oferecer manufatura local. *Joint ventures* levantam preocupações diferentes. A integração é um problema menor, mas a cooperação pode estar repleta de mal-entendidos, especialmente quando o desenvolvimento técnico pode estar envolvido. Certamente, o acesso ao mercado é mais fácil, e esses acordos permitem que ambos os lados desenvolvam entendimentos e aprendam as armadilhas do mercado. Mas o crescimento pode ser mais lento a médio prazo⁵⁶

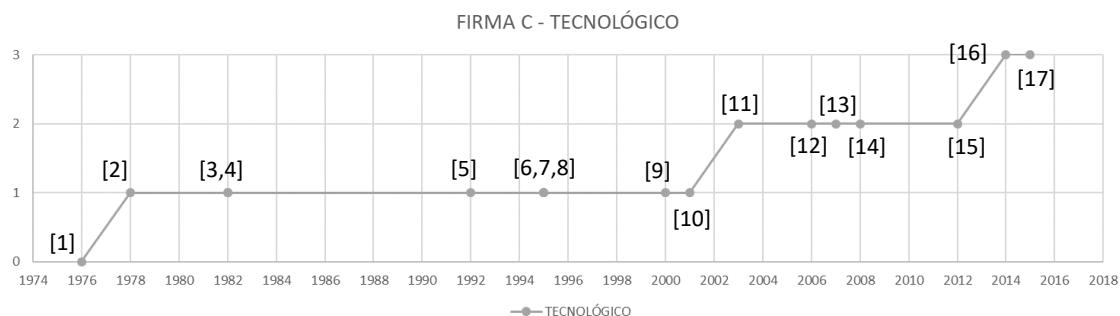
Em resumo, a trajetória do conhecimento sobre internacionalização evolui de nível baixo para nível alto nos estágios iniciais do processo de internacionalização da Firma C, assim permanecendo até o estágio tardio do processo de internacionalização.

4.3.6 Firma C: conhecimento tecnológico

O Gráfico 14 representa a trajetória do conhecimento tecnológico ao longo do processo de internacionalização da Firma C no mercado brasileiro.

⁵⁶ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma C. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

Gráfico 14 – Firma C - Trajetória do conhecimento tecnológico



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento tecnológico é classificado com grau 0 no momento de entrada da Firma C no Brasil (Evento 1). Como os produtos eram exportados da matriz para a subsidiária brasileira da Firma A, não havia necessidade de se realizar qualquer adaptação específica aos compradores no mercado brasileiro.

A evolução do conhecimento tecnológico para o grau 1, que corresponde ao conhecimento tecnológico relacionado à capacidade para realizar adaptações e/ou montagem de um produto no mercado local, é observado no Evento 2, dois anos após o evento de entrada no mercado brasileiro. Esses conhecimentos foram necessários após a decisão da Firma C de abrir sua subsidiária de produção no Brasil. O conhecimento tecnológico mantém-se em grau 1 durante, aproximadamente, vinte e três anos, período no qual a Firma C aumentou o número de produtos em seu portfólio, principalmente aquele relacionado aos Controladores Lógicos Programáveis, porém sempre utilizando tecnologia importada da matriz.

A evolução do conhecimento tecnológico para o grau 2 é observada no Evento 11, e corresponde ao desenvolvimento de conhecimentos tecnológicos do tipo *top class*, com potencial para o desenvolvimento de um novo produto para o mercado local. Esses conhecimentos foram desenvolvidos após a realização da *joint venture* com Firma C3, considerada uma empresa líder em soluções de otimização para a indústria de óleo e gás. O trecho seguinte apresenta um breve descriptivo dos conhecimentos tecnológicos que a Firma C3 possuía.

Sediada há mais de 10 anos no Rio de Janeiro, a nova empresa do grupo fornece soluções tecnológicas avançadas de otimização para as indústrias de processo, principalmente as da área de petróleo e gás, petroquímica e química (Agência Estado, 2001⁵⁷).

⁵⁷ A data desta referência foi omitida para não revelar o nome da Firma C. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

O conhecimento tecnológico mantém-se em grau 2 até o Evento 15, compreendendo um período de, aproximadamente, nove anos. Nesse período, a Firma C ampliou sua presença na indústria de óleo e gás, impulsionada pelos novos contratos advindos da Firma C3.

A evolução do conhecimento tecnológico para o grau 3, relacionado a conhecimentos tecnológicos do tipo *top class*, com potencial para o desenvolvimento de um novo produto para o mercado local e a exportação, é observado no Evento 16. A aquisição desses conhecimentos foi resultado do desenvolvimento interno, envolvendo a equipe técnica da Firma C (incluindo a equipe advinda da Firma C3), subsidiária da Firma C na Europa, e equipe de P&D da UFRJ (parceria descrita no Evento 15). A tecnologia estava relacionada a inovações para o fornecimento e a distribuição de energia elétrica a plataformas de exploração de petróleo *offshore*⁵⁸. A participação da subsidiária brasileira para o desenvolvimento desse produto era concentrada no *software* da solução. O trecho apresentado em seguida faz um breve descritivo do escopo da subsidiária brasileira.

O escopo compreende a criação de um *software* que vai simular o comportamento dos equipamentos instalados no leito do oceano. A Firma C3 também atuará nos testes de materiais que vão compor alguns equipamentos, analisando, entre outros, a resistência destes componentes a temperatura e pressão extremas.⁵⁹

O trecho seguinte, relato de um dos entrevistados, demonstra o conhecimento tecnológico desenvolvido pelas equipes da Firma C e da Firma C3.

Então era o time de desenvolvimento e pesquisa da Firma C3 que trabalhava com soluções de P&D. Então fazia a pesquisa acadêmica, desenvolvia instrumentação *offshore* para poder fazer as medições necessárias. E envovia o *software*, implantava. Tinha soluções pra que nessa área de pesquisa e desenvolvimento, para o mercado de *offshore* (Entrevistado 5C).

Em síntese, a trajetória do conhecimento tecnológico apresenta nível baixo no estágio inicial do processo de internacionalização da Firma C, assim permanecendo durante um longo período. A transição para nível intermediário ocorreu no estágio intermediário, evoluindo para nível alto somente no estágio tardio do processo de internacionalização.

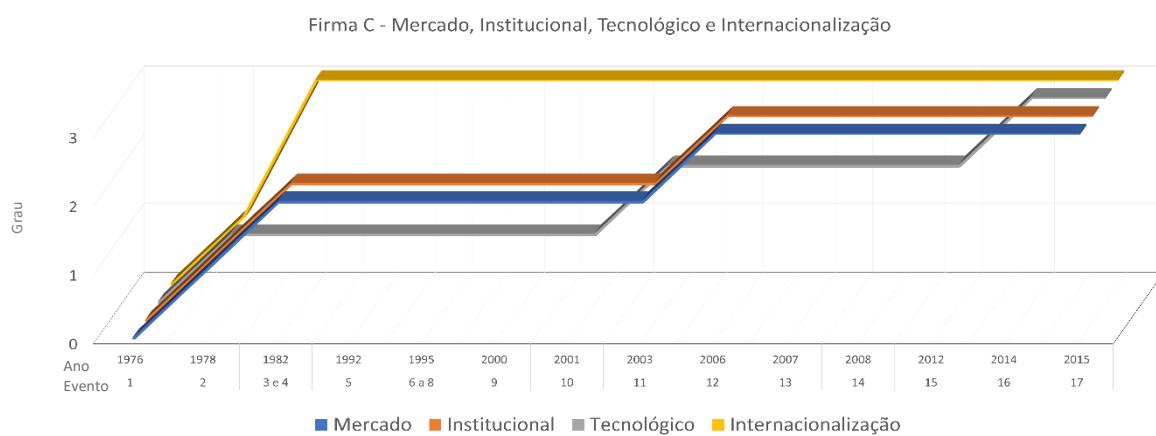
⁵⁸ A exploração de petróleo pode ocorrer de duas formas, em terra firme, recebendo o nome de plataforma *onshore*, e no mar, recebendo o nome de plataforma *offshore*.

⁵⁹ Esta referência foi omitida porque menciona o nome da Firma C. Foi firmado um acordo de confidencialidade com as firmas estudadas.

4.3.7 Análise intracaso

O Gráfico 15, exposto em sequência, apresenta a trajetória dos conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico observados no processo de internacionalização da Firma C no mercado brasileiro. Em seguida, é apresentada uma análise que buscar agrupar e identificar possíveis relacionamentos entre as trajetórias desses conhecimentos, discutidas em detalhes nos tópicos anteriores.

Gráfico 15 – Firma C – Trajetória dos conhecimentos



Fonte: Elaborado pelo autor

O conhecimento sobre internacionalização atinge seu nível máximo nos estágios iniciais do processo de internacionalização da Firma C, permanecendo assim até o final do período pesquisado. Conforme discutido anteriormente, a opção por modos de operação de alto comprometimento no mercado brasileiro segue uma estratégia utilizada pela Firma C em mercados na América do Sul e na Ásia.

Cabe ressaltar que a trajetória do conhecimento sobre internacionalização no mercado brasileiro não parece ser distinta a de outros mercados estrangeiros. Apesar de a Firma C ter sido obrigada, por força da política de reserva de mercado, a abandonar o modo de operação por meio de subsidiária própria durante os estágios intermediários do processo de internacionalização, ela retorna a utilizar modos de operação de alto comprometimento assim que lhe é permitido.

As trajetórias dos conhecimentos de mercado e institucional seguem o mesmo padrão de evolução durante todo o processo de internacionalização da Firma C, formando um par de conhecimentos. Esse par de conhecimentos atinge o grau 1 nos estágios iniciais do processo de

internacionalização, permanecendo assim durante um curto período de quatro anos. Ainda nos estágios iniciais do processo de internacionalização da Firma C, esses conhecimentos atingem o grau 2, permanecendo assim durante vinte e três anos. A permanência desses conhecimentos em grau 2 durante os estágios intermediários do processo de internacionalização foi influenciada pelo contexto local, uma vez que a Firma C foi obrigada a licenciar a produção de seus equipamentos para uma firma local.

A evolução do par de conhecimentos, mercado e institucional, para o grau 3 é observada no estágio intermediário do processo de internacionalização. Alguns fatores foram decisivos para a evolução desses conhecimentos para o seu grau máximo. Primeiro, com o fim da política de reserva de mercado, a Firma C pode retomar o controle sobre suas atividades de prospecção, comercialização e manufatura.

Nesse contexto, a Firma C toma uma série de decisões com o objetivo de aumentar a abrangência de sua atuação no Brasil quanto ao número de indústrias por ela atendidas. Destaca-se a consolidação das parcerias com seus distribuidores e integradores de sistemas. Essas ações em seu conjunto não só levaram a Firma C a alcançar o objetivo relacionado à entrada em novas indústrias, como, também, ampliaram consideravelmente o alcance de sua rede de relacionamentos no mercado brasileiro, uma vez que tanto os distribuidores quanto os integradores de sistema possuíam uma rede de influência bem diversificada. A ampliação da rede de relacionamentos da Firma C, por sua vez, possibilitou melhor entender as particularidades culturais que regem as tratativas entre compradores, fornecedores e concorrentes.

A evolução do conhecimento tecnológico é defasada quando comparada aos demais tipos de conhecimento. Em outras palavras, o conhecimento tecnológico é o último a atingir os graus 2 e 3. O conhecimento tecnológico evolui para o grau 1 nos estágios iniciais do processo de internacionalização e assim permanece durante vinte e três anos. Nesse período, os incentivos para que a subsidiária brasileira desenvolvesse novos produtos para o mercado local era restrito às operações por meio de licenciamento ou *joint venture* com participação minoritária do capital estrangeiro.

Conforme discutido na evolução do conhecimento sobre internacionalização, essas condições não atendiam aos interesses da Firma C, que tinha como estratégia de crescimento em mercados similares ao brasileiro utilizar modos de operação de alto comprometimento, tais como, subsidiárias de vendas e de produção próprias.

A evolução do conhecimento tecnológico para o grau 2 ocorre no estágio intermediário do processo de internacionalização e está associada ao aprofundamento dos conhecimentos de

mercado relacionados à indústria de óleo e gás. Os dados sugerem que a *joint venture* com a Firma C3, que possuía profundo conhecimento das necessidades dos compradores da indústria de óleo e gás, foi decisiva para os desenvolvimentos tecnológicos que vieram a seguir.

O sucesso desses desenvolvimentos tecnológicos foi, também, fator decisivo para a aquisição total da Firma C3 que, por sua vez, intensificou os desenvolvimentos para a indústria de óleo e gás, culminando na participação da subsidiária brasileira no desenvolvimento de produto voltado para exportação (conhecimento tecnológico de grau 3).

Em síntese, a trajetória do conhecimento sobre internacionalização atinge nível alto logo nos estágios iniciais do processo de internacionalização da Firma C. Os conhecimentos de mercado e institucional são tratados como um par de conhecimentos, pois apresentam a mesma trajetória durante todo o processo de internacionalização. Esses conhecimentos apresentam níveis baixos nos estágios iniciais do processo de internacionalização, níveis intermediários nos estágios intermediários do processo de internacionalização e, finalmente, nível alto ao final do processo de internacionalização. Por fim, o conhecimento tecnológico, cuja trajetória evolui de nível baixo para nível intermediário nos estágios intermediários do processo de internacionalização, apresenta nível alto somente no estágio final desse processo.

4.4 Análise intercaso

Nos tópicos anteriores foram descritas e analisadas as trajetórias dos conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico das Firma A, Firma B e Firma C, de forma individualizada. Este tópico compreende a última parte da análise dos dados, e se refere a uma análise comparativa entre os três casos. Nesta etapa, buscamos identificar as semelhanças e as diferenças entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimento observada nos três casos estudados.

A evolução do conhecimento sobre internacionalização apresenta algumas similaridades entre os três casos estudados. Nos casos da Firma A e Firma C, o conhecimento sobre internacionalização é o primeiro a atingir o grau máximo, o que acontece nos estágios iniciais do processo de internacionalização dessas firmas. Em ambos os casos, observamos que a opção por modos de operação de alto comprometimento para o mercado brasileiro foi similar a estratégia utilizada para operação em outros mercados estrangeiros. Neste sentido, verificamos que essas firmas possuíam, formal ou informalmente, estruturas internas preparadas para apoiar o desenvolvimento das operações de suas subsidiárias nos mercados estrangeiros. Estas

estruturas, por sua vez, funcionavam como um mecanismo de facilitação para transferência do conhecimento sobre internacionalização da matriz para as subsidiárias.

No caso da Firma B em específico, observamos que o conhecimento sobre internacionalização somente atingiu seu grau máximo nos estágios intermediários do processo de internacionalização. Apesar de a Firma B também operar em outros mercados através de modos de operação de alto comprometimento, seu portfólio de produtos ofertados no Brasil à época era bastante limitado, o que pode ter influenciado sua demora em optar por modos de operação de alto comprometimento. Além disto, a partir de 1982, ela se viu impedida de fazê-lo durante um período de 10 anos, dada às restrições impostas pela política de reserva de mercado. Uma vez suspendida estas restrições, a Firma B, assim como as Firmas A e Firma C, passa a atuar através de modos de operação de alto comprometimento.

A opção por modos de operação de alto comprometimento nas décadas de 1960 e 1970, em mercados pouco desenvolvidos, como o mercado brasileiro, pode ser explicada pela falta de maturidade das firmas locais para oferecer serviços de suporte demandados pelos seus compradores. Ou seja, a complexidade tecnológica dos produtos pelas Firmas A, B e C implica a necessidade de se também ofertar serviços de instalação, suporte e assistência técnica aos seus compradores nas diferentes etapas de seus empreendimentos industriais: projeto, desenvolvimento, instalação, operação, treinamento e pós-venda. Como o mercado brasileiro para a oferta destes serviços era pouco desenvolvido nesta época, cabiam às firmas que queriam se estabelecer neste mercado assumir a prestação destes serviços. Soma-se a isto, a criticidade destes produtos, vitais para o controle e funcionamento dos processos industriais nos quais eram empregados. Neste sentido, era necessário que os fornecedores fossem ágeis o suficiente para realizar reposições e/ou reparos nestes produtos com o mínimo de perda de tempo possível. Ou seja, era preciso ter produtos em estoque local. Mais uma vez, isto justificava a necessidade pelo controle sobre a produção e gestão dos estoques locais, sendo a operação através de subsidiária própria a forma escolhida para este fim. Por último, estes produtos eram de alto custo, tanto do ponto de vista do produto em si, como do ponto de vista do treinamento necessário para que as equipes internas das firmas compradoras se tornassem capazes a operar e dar manutenção em tais equipamentos, o que implicava altos custos de troca para o comprador, caso o fornecedor deixasse de operar no mercado. Neste sentido, possuir uma subsidiária própria era, de certa forma, uma garantia para os compradores que a estratégia de atuação no mercado brasileiro de seus fornecedores era de longo prazo.

Os conhecimentos de mercado e institucional apresentam as mesmas trajetórias durante todo o processo de internacionalização nos três casos estudados, formando um par de conhecimentos. Este par de conhecimentos apresenta níveis baixos durante os estágios iniciais do processo de internacionalização. Neste período, que compreende o fim da década de 1960 e a década de 1970, muitos dos potenciais compradores dos produtos comercializados pelas firmas estudadas eram subsidiárias de multinacionais industriais, que expandiam suas operações para outros mercados, incluindo o mercado brasileiro. Este período também coincidiu com o início do processo de adoção de novas tecnologias de controle de processos industriais nos países desenvolvidos. Sendo assim, as multinacionais presentes no Brasil, com objetivo de padronizar suas operações globais, buscavam replicar as mesmas tecnologias aplicadas às operações em suas matrizes para suas instalações no Brasil. Neste sentido, a entrada dos produtos das firmas estudadas no mercado brasileiro se deu por iniciativa dos próprios compradores, estratégia conhecida por *client following*, por exportação via terceiros, neste caso através das firmas conhecidas por OEM, ou via representantes. Percebemos, neste sentido, que nos estágios iniciais do processo de internacionalização, as firmas estudadas possuíam conhecimento de mercado e institucional em níveis muito baixos, estando este limitado ao contexto das oportunidades identificadas pelos compradores ou terceiros ligados a rede destes compradores.

A evolução do conhecimento de mercado e institucional para níveis intermediários pode ser observada nos estágios intermediários do processo de internacionalização. Neste período, verificamos que os modos de operação de alto comprometimento das firmas estudadas utilizados para operar no mercado brasileiro se limitavam às atividades de manufatura de seus produtos, sendo as atividades de prospecção, vendas e marketing ainda muito dependentes do conhecimento de mercado e institucional de seus parceiros, parcerias firmadas através de contratos de *joint venture*, acordos de licenciamento e/ou representação. O conhecimento de mercado passa a ser desenvolvido à medida que as firmas estudadas consolidam suas operações em indústrias específicas e passam a internalizar as atividades de prospecção, vendas e marketing, mesmo que de forma não integral. De forma similar, o desenvolvimento do conhecimento institucional, relacionado aos aspectos regulatórios que regiam as práticas nas indústrias foco, também é influenciado pelos relacionamentos estabelecidos com as firmas parceiras.

A evolução do conhecimento de mercado e institucional para níveis altos é identificada nos estágios tardios do processo de internacionalização. Neste estágio, as firmas já haviam

consolidado sua operação através de modos de alto comprometimento tanto para as atividades de manufatura, quanto para as atividades de prospecção, vendas e marketing. As firmas passaram então a realizar ajustes, através de alterações do tipo intramodo, na forma de se trabalhar com seus distribuidores, integradores de sistemas e firmas OEM. O conhecimento de mercado é desenvolvido à medida que estas firmas ampliam a abrangência de suas operações para múltiplas indústrias. O desenvolvimento do conhecimento institucional, por sua vez, se dá principalmente pela maior integração que passa a existir entre estas firmas e seus parceiros de negócio, fundamental para que houvesse a transferência de conhecimentos institucionais relacionados a aspectos culturais mais profundos do modo de se trabalhar no mercado brasileiro.

O conhecimento tecnológico é o último tipo de conhecimento a atingir níveis mais elevados em dois dos três casos estudados. Este tipo de conhecimento apresenta níveis baixos ou muito baixos nos estágios iniciais do processo de internacionalização nas três firmas estudadas. No final da década de 1960 e início da década de 1970, os produtos destas firmas eram exportados para o mercado brasileiro sem modificações, existindo, em alguns casos, apenas a montagem local dos mesmos ou a realização de pequenas adaptações para o mercado brasileiro. A evolução do conhecimento tecnológico para níveis intermediários acontece nos estágios intermediários do processo de internacionalização à medida que estas firmas desenvolvem conhecimentos mais profundos sobre as necessidades de seus compradores. Nos três casos estudados, observamos que o desenvolvimento de conhecimentos de mercado mais apurados, de forma geral, precedeu ao desenvolvimento de novos produtos voltados para o mercado local. Vale destacar a relevância dos acordos de *joint venture* realizados com firmas locais tanto para o desenvolvimento de conhecimentos de mercado relacionados às necessidades dos compradores locais, como para o desenvolvimento de conhecimentos tecnológicos. As firmas locais possuíam longa experiência no mercado brasileiro, o que implicava também uma ampla rede de relacionamentos, e expertise técnica nas indústrias em que atuavam. Em dois dos casos, o conhecimento tecnológico chegou a atingir seu nível mais alto também no estágio intermediário do processo de internacionalização, o que significa que os produtos desenvolvidos no Brasil foram exportados para outros países.

Em dois dos casos estudados, o conhecimento tecnológico não permaneceu com níveis elevados até o final do período pesquisado, tendo regredido para níveis intermediários ou baixos. Na leitura dos casos, percebemos que a regressão no nível de conhecimento tecnológico está relacionada a decisões de desinvestimento da matriz na subsidiária brasileira. Decisões que

foram tomadas considerando as vantagens competitivas da subsidiária brasileira em relação às subsidiárias irmãs ou a própria matriz.

Em síntese, considerando a trajetória dos conhecimentos nas três firmas estudadas em conjunto, percebemos que elas apresentam muitos elementos em comum. Em relação à trajetória do conhecimento sobre internacionalização, a evolução deste tipo de conhecimento antecede ou evolui em paralelo aos demais tipos de conhecimento. Em comum aos três casos, está o fato da matriz destas firmas utilizar modos de operação de alto comprometimento em suas operações em mercados estrangeiros, o que facilitou a rápida transferência destes conhecimentos para suas subsidiárias. A complexidade técnica do produto e necessidade de serviços acessórios por parte dos compradores, também ajudam a justificar a opção por modos de operação de alto comprometimento, uma vez que os compradores locais precisavam estar seguros que seus fornecedores iriam permanecer no mercado no longo prazo.

Em relação a trajetória dos conhecimentos de mercado e institucional, estes formam um par de conhecimentos nos três casos estudados. A evolução deste par de conhecimentos ocorre de forma mais cadenciada quando comparado ao conhecimento sobre internacionalização. Em outras palavras, este par de conhecimentos apresenta níveis baixos nos estágios iniciais do processo de internacionalização, sendo que sua evolução para níveis intermediários pode ser evidenciada nos estágios intermediários, para, por fim, evoluir para níveis elevados nos estágios tardios do processo de internacionalização. A evolução deste par de conhecimentos foi influenciada pelos relacionamentos desenvolvido pelas firmas estudadas com as firmas parceiras, mais especificamente, distribuidores e integradores de sistemas, a partir do estágio intermediário do processo de internacionalização.

Sobre a trajetória do conhecimento tecnológico, este apresenta níveis baixos durante o estágio inicial do processo de internacionalização nos três casos estudados. Sua evolução para níveis mais elevados é observada a partir dos estágios intermediários do processo de internacionalização, sendo influenciado pelos acordos de *joint venture* realizados pelas firmas estudadas. Percebemos também que a evolução do conhecimento tecnológico, a partir de seu nível intermediário, ocorre, nos três casos estudados, na presença do par de conhecimentos mercado e institucional, em seu nível intermediário. O conhecimento tecnológico é o único tipo de conhecimento a apresentar uma regressão em seus níveis de profundidade.

5. CONCLUSÕES

O presente capítulo comprehende a última parte desta tese e tem por objetivo apresentar uma discussão sobre os resultados descritos no capítulo anterior, elaborar as contribuições delineadas anteriormente, apresentar as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Discussões e proposições

Os resultados desta pesquisa apontam para três tipos de relação temporal entre as trajetórias dos diferentes tipos de conhecimento: precedência, simultaneidade e velocidade. Sobre a relação de precedência, os resultados desta pesquisa sugerem que: a) o conhecimento sobre internacionalização precede o desenvolvimento dos demais tipos de conhecimentos nos estágios iniciais do processo de internacionalização; b) o desenvolvimento do conhecimento de mercado precede o desenvolvimento do conhecimento tecnológico. A respeito da relação de simultaneidade, esta sugere que o conhecimento de mercado e o conhecimento institucional apresentam os mesmos níveis de profundidade durante todo o processo de internacionalização. Por fim, a relação de velocidade aponta que o conhecimento sobre internacionalização atinge níveis mais altos mais rapidamente nos estágios iniciais do processo de internacionalização que os demais tipos de conhecimentos.

O primeiro resultado revela duas relações de precedência. A primeira sugere que o conhecimento sobre internacionalização é o primeiro tipo de conhecimento a ser desenvolvido. Isso significa que o conhecimento sobre internacionalização inicia seu desenvolvimento antes dos demais tipos de conhecimento. Por exemplo, no caso da Firma A e da Firma C, se observa que o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização de desenvolve de nível baixo para nível alto antes do quarto evento do processo de internacionalização destas firmas, enquanto que, neste mesmo período, os demais tipos de conhecimentos permanecem em níveis baixos ou médios.

No período que comprehende as décadas de 1970 e 1980, muitas multinacionais manufatureiras dos países de origem das firmas estudadas, mas especificamente, EUA e Alemanha, expandiram suas atividades globalmente (Zamfir, 2012). Nesta expansão, buscavam utilizar os mesmos fornecedores de tecnologia de automação industrial com os quais já se

relacionavam em seus países de origem. Estes fornecedores se apresentavam como a melhor alternativa por dois principais motivos. Primeiro, ao utilizarem a mesma tecnologia de automação de suas unidades fabris em seus países de origem reduziam o risco de problemas técnicos, uma vez que estas tecnologias já haviam sido testadas. Segundo, não existiam fornecedores de tecnologias similares em outros países, principalmente nos países em desenvolvimento, como o Brasil.

Neste contexto, as firmas aqui estudadas entravam nos mesmos mercados estrangeiros que seus compradores multinacionais entravam, seguindo uma estratégia de *client following*⁶⁰ (Majkgård & Sharma, 1998). Podemos dizer, neste sentido, que a estratégia de expansão para mercados estrangeiros das firmas estudadas seguia a estratégia de expansão de seus compradores. Como estes compradores, que atuavam em diferentes indústrias no mercado local, se expandiam para diferentes partes do globo, elas também passavam a atuar em um grande número de países simultaneamente. Isto implicava a gestão de múltiplos processos de internacionalização de forma simultânea. E a gestão deste portfólio de processos de internacionalização era de suma importância para a firma do ponto de vista estratégico (Håkanson & Kappen, 2017). A gestão deste portfólio de oportunidades fez com que estas firmas desenvolvessem conhecimentos sobre internacionalização em níveis elevados em suas matrizes.

O conhecimento sobre internacionalização acumulado pela matriz, compreendia, dentre outros, o conhecimento sobre como operar por meio de diferentes modos de operação em mercados estrangeiros (Gao & Pan, 2010). Era exatamente este conhecimento que as firmas precisavam para entrar em determinado mercado estrangeiro quando a oportunidade surgisse. Vale ressaltar que a disponibilidade para aplicação destes conhecimentos era fundamental, uma vez que existia uma pressão de seus concorrentes por também atuar sobre estas oportunidades. Ou seja, caso a firma não se prontificasse a atender seus compradores nos mercados estrangeiros onde eram demandadas, corria-se o risco de os concorrentes assim o fazerem. O risco de se não investir era maior do que o risco de se investir (Forsgren, 2002). Por outro lado, estas firmas possuíam pouco ou nenhum conhecimento de mercado e institucional dos mercados onde tais oportunidades estavam inseridas. Isso porque estes dois tipos de conhecimentos são

⁶⁰ Situação em que a firma se internacionaliza buscando acompanhar compradores em seu processo de internacionalização.

contextuais, sendo que o seu desenvolvimento depende da experiência da firma no mercado alvo (Fletcher & Harris, 2012).

Como resultado, estas firmas desenvolveram estruturas organizacionais para gerenciar múltiplos processos de internacionalização (Håkanson & Kappen, 2017). Estas estruturas eram o repositório do conhecimento sobre internacionalização necessário para conduzir a entrada em dado mercado estrangeiro. Estes conhecimentos, por não serem contextuais, eram transferidos da matriz para as subsidiárias quando necessário, utilizando-se destas estruturas como meio de transferência.

Considerando o exposto nesta discussão, é apresentada a primeira proposição.

P1a – Considerando a trajetória dos conhecimentos de mercado, institucional, tecnológico e internacionalização no processo de internacionalização da firma, o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização precede o desenvolvimento dos demais tipos de conhecimento nos estágios iniciais deste processo.

A segunda relação de precedência entre tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma aponta para o desenvolvimento do conhecimento de mercado e sua precedência quanto ao desenvolvimento do conhecimento tecnológico. Tal relação pode ser observada a partir dos estágios iniciais do processo de internacionalização. Isto implica dizer que o conhecimento de mercado se desenvolve antes do conhecimento tecnológico. Nos estágios iniciais do processo de internacionalização, o conhecimento de mercado apresenta níveis baixos. Este estágio compreende a entrada das firmas estudadas no Brasil, que se deu por iniciativa de terceiros, sejam eles compradores, que importavam seus produtos para o mercado brasileiro, seja através dos contratos de exportação firmados com as firmas de representação ou licenciamento locais. Ainda nos estágios iniciais deste processo, verificamos que o conhecimento tecnológico não se desenvolveu ou permaneceu em níveis muitos baixos. Esta defasagem temporal no desenvolvimento destes conhecimentos pode ser explicada da seguinte forma.

A entrada dos produtos das firmas estudadas no mercado brasileiro se deu, principalmente, pela iniciativa de terceiros. O interesse destas firmas em representar ou licenciar os produtos no Brasil estava, de certa forma, relacionado à aplicabilidade das tecnologias desenvolvidas por estas firmas na indústria brasileira. Se por um lado, estes produtos precisavam de serviços acessórios para a sua aplicação na indústria, tais como serviços de suporte técnico e treinamento, por outro lado, não era necessário realizar adaptações nos mesmos para sua utilização imediata. Isto implica dizer que não havia necessidade de se

desenvolver conhecimento tecnológico local para a comercialização destes produtos. Portanto, verificamos que no estágio inicial do processo de internacionalização, apesar da tecnologia ter sido um fator decisivo para a entrada das firmas no mercado brasileiro, o conhecimento tecnológico utilizado para o desenvolvimento dos produtos destas firmas estava presente na matriz e não na subsidiária brasileira.

À medida que as firmas estudadas avançam em seus processos de internacionalização, elas também passam a explorar oportunidades de negócio em outras indústrias (Chandra et al., 2009), desenvolvendo mais conhecimentos relacionadas aos compradores, fornecedores e competidores. Como consequência, percebemos que o desenvolvimento do conhecimento de mercado para níveis altos já pode ser observado nos estágios intermediários do processo de internacionalização. Parte destes conhecimentos estava relacionado às necessidades específicas de indústrias locais (Li, Seaton, & Tsalikis, 2013). Ou seja, necessidades que eram distintas daquelas identificadas pelas firmas estudadas em seus países de origem. Como exemplo, tem-se o caso da Firma A, que identificou uma necessidade específica da indústria de mineração no Brasil, indústria não tão representativa em seus negócios em seu mercado de origem. Foi então que, a partir dos estágios intermediários do processo de internacionalização, se observa o desenvolvimento do conhecimento tecnológico nas firmas estudadas. O desenvolvimento destes conhecimentos estava associado ao desenvolvimento de produtos que visavam atender a essas necessidades específicas (Pahlberg & Persson, 2005).

O desenvolvimento mais tardio do conhecimento tecnológico também está relacionado à necessidade da firma em encontrar as condições ideais para seu desenvolvimento. O desenvolvimento tecnológico envolve o comprometimento de recursos da firma no mercado local: pessoal, equipamentos, infraestrutura, entre outros. Em relação aos recursos humanos necessários, as firmas estudadas, nos estágios iniciais e intermediários do processo de internacionalização, foram encontrar estes recursos em firmas locais com longa experiência no mercado local, com as quais estabeleceram contratos de *joint venture*. Um dos critérios para realização destes acordos, além do conhecimento de mercado e conhecimento tecnológico que possuíam, era a relação de confiança entre elas (Williams & Grégoire, 2015). Neste sentido, observamos que o desenvolvimento de conhecimento tecnológico ocorreu algum tempo depois de firmados estes acordos. Ou seja, depois que a firma desenvolve mais conhecimentos de mercado relacionado às outras firmas que também atuam em seu mercado.

Tendo esta discussão como base, apresenta-se a proposição P1b.

P1b – Considerando a trajetória dos conhecimentos de mercado, institucional, tecnológico e internacionalização no processo de internacionalização da firma, o desenvolvimento do conhecimento de mercado precede o desenvolvimento do conhecimento tecnológico neste processo.

O segundo tipo de relação temporal identificado nesta pesquisa é simultaneidade. Verificamos a existência de uma relação de simultaneidade entre o conhecimento de mercado e o conhecimento institucional. Isto quer dizer que esses dois tipos de conhecimentos se desenvolvem de forma simultânea durante todo o processo de internacionalização. Em outras palavras, esses conhecimentos apresentam o mesmo nível de profundidade dos estágios iniciais até os estágios tardios do processo de internacionalização da firma.

A relação de simultaneidade entre o desenvolvimento do conhecimento de mercado e conhecimento institucional nos estágios iniciais do processo de internacionalização reflete a natureza experencial destes conhecimentos (Fletcher & Harris, 2012). Como estes dois tipos de conhecimentos são contextuais, precisando ser desenvolvidos localmente, ambos apresentam níveis baixos nos momentos imediatamente subsequentes ao evento de entrada.

Logo após o evento de entrada, eles passam a ser desenvolvidos simultaneamente. Tal relação temporal pode ser explicada da seguinte forma. A partir do evento de entrada, as firmas pesquisadas começam a desenvolver conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes, relacionados aos compradores das subsidiárias brasileiras das multinacionais globais que se instalavam no Brasil, e que desejavam manter os mesmos fornecedores de tecnologia de seus países de origem em suas unidades fabris no Brasil. Como as firmas optaram por modos de alto comprometimento de recursos logo nos estágios iniciais de seu processo de internacionalização, representado pela abertura da subsidiária de vendas e subsidiária de produção, foi também necessário desenvolver conhecimentos institucionais necessários para se operar através desses modos de operação. Estes conhecimentos estavam relacionados, por exemplo, às regras e procedimentos para se importar equipamentos ou partes deles, industrializar e revender equipamentos no Brasil e procedimentos tributários. Assim, para lidar com seus compradores e fornecedores locais, a firma precisava também se inserir no mesmo contexto institucional em que estas firmas operavam. Em síntese, nos estágios iniciais do processo de internacionalização, a firma desenvolve, simultaneamente, conhecimentos de mercado relacionados aos seus compradores, fornecedores e competidores locais, como também desenvolve conhecimentos institucionais que a permitem transacionar com essas firmas (Javernick-Will & Levitt, 2010).

Além dos estágios iniciais, observamos também a relação de simultaneidade entre o conhecimento de mercado e institucional nos estágios intermediários e tardios do processo de internacionalização. A partir do momento que a demanda pelos produtos comercializados pelas firmas aumenta no mercado local, as firmas comprometem mais recursos no mercado brasileiro, seja para reforço de suas equipes de vendas, como também para o aumento da mão-de-obra para suas subsidiárias de produção. Com uma equipe de vendas maior, estas firmas passam a prospectar mais detidamente as indústrias foco de atuação, o que as levam a desenvolver mais conhecimentos do mercado local. Paralelo a isto, estas mesmas firmas desenvolvem também mais conhecimentos institucionais, agora relacionados, por exemplo, às leis e regras trabalhistas que regem a contratação de funcionários e regulamentações das entidades de classe (Javernick-Will & Scott, 2010). Ou seja, conhecimentos institucionais específicos necessários para que as firmas possam cumprir as exigências da legislação a partir do momento que aumentam suas receitas e passam a ter um número maior de funcionários.

A partir do momento que as firmas expandem suas operações para várias indústrias, buscando ganhos de escala e de escopo, fato observado na transição do estágio intermediário a tardio do processo de internacionalização, a relação de simultaneidade entre o conhecimento de mercado e institucional é caracterizada pela necessidade de se desenvolver estes tipos de conhecimentos de forma ainda mais profundamente. Estes conhecimentos de maior profundidade se tornam necessários à medida que o processo de vendas também se torna mais complexo. A complexidade do processo de vendas se dá na medida que estas firmas passam a disputar contratos maiores, podendo atingir a ordem de algumas dezenas de milhões de dólares. As negociações se tornam também mais complexas, pois exigem um grau de relacionamento e confiança mais profundo com as diversas pessoas que compõe a unidade de decisão destes contratos nos compradores locais. Este entendimento é sutil, passível de ser desenvolvido somente por meio de um relacionamento mais próximo com a firma compradora (Eden & Miller, 2004).

O desenvolvimento de conhecimentos institucionais mais profundos também se torna necessário, uma vez que estas negociações exigem a análise de complexos contratos comerciais, que possuem, por exemplo, severas cláusulas de penalidade por não cumprimento de eventos do contrato. Mais importante ainda, é a necessidade de se desenvolver conhecimentos institucionais relacionados aos aspectos culturais que regem estas negociações (Javernick-Will & Scott, 2010), que, apesar de influenciarem decisivamente nas negociações, não estão explícitos em documentos ou normas oficiais. Se por um lado, a firma precisa desenvolver uma

relação próxima ao comprador que a possibilite desenvolver conhecimentos de mercado mais aprofundados, por outro lado, o estabelecimento de uma relação de confiança que permita o desenvolvimento desses conhecimentos é facilitada na medida que a firma entende traços da cultura local (Ford, 1980).

Um outro exemplo da simultaneidade entre o desenvolvimento do conhecimento de mercado e o desenvolvimento do conhecimento institucional observado nesta pesquisa, ocorreu no período em que prevaleceu a política de reserva de mercado, imposta pelo governo na década de 1980. A partir da promulgação desta lei, que restringia a operação das firmas estudadas de forma independente, houve um aumento da desconfiança destas firmas em relação ao seu futuro no mercado brasileiro. Isto, por sua vez, impactou negativamente no comprometimento de recursos destas firmas no mercado brasileiro, que por consequência, fez com estas firmas abandonassem ou adiassem seus planos de expansão de suas operações. Como consequência, percebemos que tanto o conhecimento de mercado, como o conhecimento institucional não se aprofundaram neste período.

Desta discussão, tem-se a proposição P2.

P2 – Considerando a trajetória dos conhecimentos de mercado, institucional, tecnológico e internacionalização no processo de internacionalização da firma, o par de conhecimentos mercado e institucional atinge os mesmos níveis durante todo o processo de internacionalização.

O terceiro e último tipo de relação temporal encontrada nesta pesquisa é velocidade. Os resultados apontam para a maior velocidade de desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização para níveis mais altos em relação ao desenvolvimento dos demais tipos de conhecimentos nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Isto implica dizer que a firma demora menos tempo para desenvolver conhecimentos sobre internacionalização para níveis altos em comparação com o tempo que leva para desenvolver outros tipos de conhecimento para níveis altos.

Esta relação de velocidade reflete a natureza não contextual do conhecimento sobre internacionalização e é explicada a seguir. Conforme discutido anteriormente, as firmas estudadas possuíam estruturas organizacionais para gerenciar seu processo de internacionalização, que ocorria em múltiplas frentes simultaneamente (Håkanson & Kappen, 2017). Estas estruturas acumulavam o conhecimento sobre internacionalização, disponibilizando estes conhecimentos para suas subsidiárias quando necessário. Uma vez realizado a entrada da firma no mercado estrangeiro, as firmas optavam por modos de alto

comprometimento logo nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Esta opção estava relacionada à necessidade destas firmas em consolidar seu posicionamento no mercado estrangeiro. Conforme discutido na análise intercaso, a opção por modos de alto comprometimento, tais como subsidiária de vendas e/ou subsidiária de produção, se baseava nos seguintes fatores: a) necessidade de possuir uma infraestrutura própria para ofertar serviços complementares aos seus produtos, tais como: instalação, suporte e assistência técnica, uma vez que as firmas locais não possuírem competência técnica para fazê-lo; b) necessidade de possuir produtos em estoque local; c) necessidade de dar uma garantia aos compradores quanto a sua estratégia de atuação no mercado. Ou seja, modos de alto comprometimento demonstravam que o interesse da firma no mercado alvo era de longo-prazo, fator importante do ponto de vista do comprador, uma vez que o custo de troca para outro fornecedor é muito alto.

Neste raciocínio, ao optar por modos de alto comprometimento, a firma transferia conhecimentos sobre internacionalização relacionados a como operar através destes modos de operação para a subsidiária. Como estes conhecimentos já existiam e não precisavam ser desenvolvidos dentro da firma, eles eram transferidos para a subsidiária em uma velocidade maior, quando comparado a velocidade de desenvolvimento dos conhecimentos de mercado e institucional, que iniciavam seu desenvolvimento após o evento de entrada.

Neste raciocínio, é apresentado a proposição P3.

P3 – Considerando a trajetória dos conhecimentos de mercado, institucional, tecnológico e internacionalização no processo de internacionalização da firma, o conhecimento sobre internacionalização atinge níveis altos mais rapidamente nos estágios iniciais deste processo que os demais tipos de conhecimento.

5.2 Revisitando a questão de pesquisa: teorizando sobre internacionalização da firma

Com base nas proposições desenvolvidas no tópico anterior, sugerimos que o processo de internacionalização de uma firma manufatureira em determinado mercado estrangeiro compreende o evento de entrada e os eventos subsequentes, os quais podem se desdobrar de diversas maneiras. A firma pode, por exemplo, atuar utilizando-se de um pacote de modos de operação, ou seja, atuar por meio de diferentes modos de operação de forma simultânea. Para cada modo de operação que a firma utiliza, ela pode realizar mudanças, ao longo de seu

processo de internacionalização, que venham alterar sua intensidade, grau ou algum outro parâmetro que caracteriza aquele modo (Benito et al., 2009). Nesse processo, a firma desenvolve conhecimentos de mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. As trajetórias desses conhecimentos, por sua vez, apresentam relações temporais de precedência, simultaneidade e velocidade. Estas relações são dinâmicas, podendo variar conforme o estágio do processo de internacionalização em que a firma se encontra.

Nos estágios iniciais do processo de internacionalização, o primeiro tipo de conhecimento a ser desenvolvido pela firma é o conhecimento sobre internacionalização (Håkanson & Kappen, 2017). Este tipo de conhecimento, além de ser o primeiro a ser desenvolvido, é o primeiro tipo de conhecimento a atingir níveis altos. A precedência do conhecimento sobre internacionalização em relação aos demais tipos de conhecimento, e o desenvolvimento deste tipo de conhecimento para níveis altos mais rapidamente nos estágios iniciais do processo de internacionalização pode ser explicado pelas seguintes razões.

Primeiro, a firma multinacional estabelece e consolida suas operações nos mercados onde seus compradores atuam. Neste sentido, a escolha pelos mercados de atuação é fortemente influenciada pelos seus compradores. Sendo assim, a firma precisa estar preparada para operar em diferentes ambientes institucionais. Isto significa que a firma possui rotinas de internacionalização que podem atender a mercados distintos, independente de particularidades que caracterizem o ambiente institucional destes mercados. Isto implica dizer que a firma desenvolve conhecimento sobre internacionalização de forma antecipada a entrada nestes mercados, para somente então poder disponibilizar estes conhecimentos para suas subsidiárias.

Segundo, o tempo que a firma demora para consolidar suas operações em determinado mercado estrangeiro pode ser determinante para o sucesso de suas operações naquele mercado, uma vez que seus concorrentes, também multinacionais com operações globais, se apresentam como alternativas aos compradores que motivaram a entrada neste mercado. Ou seja, apesar do relacionamento prévio da firma com estes compradores em seus mercados de origem ser uma vantagem para sua expansão para outros mercados, a firma precisa também atender aos requisitos de velocidade desta expansão, determinado por estes compradores. Neste cenário, os conhecimentos sobre internacionalização, além de serem desenvolvidos de forma antecipada, também são transferidos para suas subsidiárias de forma ágil, quando necessários.

A rápida transferência do conhecimento sobre internacionalização para outros mercados é também facilitada pelo caráter não contextual deste tipo de conhecimento. Ou seja, o

conhecimento sobre internacionalização, por já ter sido testados em outros mercados, é razoavelmente fácil de ser transferido internamente. Para que esta transferência ocorra de forma ágil, a firma desenvolve estruturas, processos e mecanismos que facilitam a transferência destes conhecimentos.

Nos estágios iniciais do processo de internacionalização, verifica-se também, mesmo que de forma mais lenta, o desenvolvimento do conhecimento de mercado e do conhecimento institucional. O desenvolvimento destes conhecimentos ocorre de forma simultânea, ou seja, apresentam os mesmos níveis de profundidade durante todo o processo de internacionalização da firma. Sendo assim, podemos considerar o desenvolvimento destes conhecimentos como sendo um par de conhecimentos.

Tanto o conhecimento de mercado, quanto o conhecimento institucional, são contextuais ao mercado alvo, ou seja, só podem ser desenvolvidos por meio da experiência da firma naquele mercado. Isto, em boa parte, explica a menor velocidade de desenvolvimento destes conhecimentos quando comparado à velocidade de desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização nos estágios iniciais do processo de internacionalização. O desenvolvimento destes conhecimentos, para além dos estágios iniciais do processo de internacionalização, é motivado pela necessidade da firma em obter ganhos de escala e de escopo em suas operações no mercado alvo. Com este propósito, a firma compromete mais recursos no mercado alvo. Se, por um lado, a expansão das operações da firma no mercado alvo faz com que seja necessário o desenvolvimento de mais conhecimento de mercado e institucional, por outro lado, o desenvolvimento de mais conhecimento de mercado e institucional possibilita a firma aumentar o comprometimento neste mesmo mercado.

O desenvolvimento do conhecimento tecnológico, por sua vez, está associado a necessidade da firma em atender a necessidades específicas do mercado alvo (Pahlberg & Persson, 2005). Estas necessidades podem compreender desde adaptações do produto a requisitos técnicos locais específicos, até ao desenvolvimento de novos produtos voltados ao mercado local (Kyläheiko et al., 2011). Ou seja, a firma desenvolve mais conhecimentos de mercado para que possa então ser capaz de identificar necessidades que orientam o desenvolvimento do conhecimento tecnológico. O desenvolvimento do conhecimento tecnológico também pode envolver parceiros locais, detentores de conhecimento de mercado e tecnológico, cuja relação de confiança precisa ser desenvolvida ao longo do tempo (Williams & Grégoire, 2015). Ou seja, verifica-se uma relação de precedência entre o desenvolvimento

do conhecimento de mercado e o desenvolvimento do conhecimento tecnológico no processo de internacionalização da firma.

A maneira como sugerimos que ocorre o processo de internacionalização da firma implica uma nova concepção do processo de internacionalização. Primeiro, em contraste com a literatura que aponta para o conhecimento de mercado como sendo o primeiro tipo de conhecimento a ser desenvolvido no mercado estrangeiro (Johanson & Vahlne, 1977), nossa proposta aponta para o conhecimento de internacionalização como sendo o primeiro tipo de conhecimento a ser desenvolvido. Este achado não invalida as pesquisas que apontam para importância do conhecimento de mercado no processo de internacionalização da firma (Un, 2016), e especificamente os estudos que destacam a importância deste tipo de conhecimento nos estágios iniciais deste processo (Lamb et al., 2011; Williams & Grégoire, 2015). Entretanto, sugere que o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização é o que possibilita a firma adentrar no mercado estrangeiro e prover a firma das rotinas de internacionalização que permitem a evolução de suas operações nos estágios iniciais do processo de internacionalização, para que então o conhecimento de mercado, assim como os demais tipos de conhecimentos possam ser desenvolvidos.

Neste raciocínio, o conhecimento sobre internacionalização instrumentaliza a firma para dar prosseguimento em seu processo de internacionalização no mercado alvo, conforme necessidades específicas deste mercado. Ou seja, à medida que a firma desenvolve conhecimento de mercado experimental no mercado alvo, ela identifica novas oportunidades para comprometimento de seus recursos. Para concretização destas oportunidades, a firma utiliza o conhecimento sobre internacionalização que possui. Caso este conhecimento não exista na subsidiária, a firma o transfere para a mesma. Por exemplo, a firma pode, à medida que compromete seus recursos no mercado alvo, perceber a necessidade de adicionar ao pacote de modos de operação existente, o modo de operação *joint venture*. Neste caso, a firma acionar rotinas já testadas em outros mercados que a possibilitem realizar esta oportunidade. Em outras palavras, a firma transfere o conhecimento sobre internacionalização acerca das rotinas relacionadas a operação por meio do modo de operação via *joint venture* para sua subsidiária. O mesmo raciocínio é válido caso a firma perceba a necessidade de inclusão do modo de operação subsidiária de produção ou subsidiária de vendas. O conhecimento sobre internacionalização relacionado a alterações do tipo intramodo, da mesma forma, pode ser transferido para subsidiária quando necessário. Ou seja, o conhecimento de internacionalização da firma é o que provê a firma da mobilidade necessária para atuar no mercado alvo utilizando

o modo de operação mais adequado (Kayo & Kimura, 2010). Esta mobilidade, por sua vez, precisa ter a velocidade necessária para que a firma não perca oportunidades de investimento no mercado alvo.

Em síntese, esta pesquisa sugere que a decisão pela entrada da firma no mercado estrangeiro e a evolução de suas operações neste mercado nos eventos subsequentes são influenciadas pelo conhecimento sobre internacionalização desenvolvido previamente pela firma (proposição P1a), e pela capacidade da firma de transferir este conhecimento de forma ágil para suas subsidiárias (proposição P3). Do ponto de vista teórico, estes resultados conseguem melhor explicar processos de internacionalização de maior velocidade, uma vez que o conhecimento sobre internacionalização, que por não ser contextual ao mercado alvo, é o tipo de conhecimento que pode ser transferido e aplicado de forma rápida nas subsidiárias da firma, e assim, dar início ao seu processo de internacionalização em múltiplos mercados de forma simultânea.

Segundo, não encontramos trabalhos que relacionem temporalmente o conhecimento de mercado e o conhecimento institucional. A literatura, entretanto, destaca a importância de ambos os tipos de conhecimentos ao longo do processo de internacionalização da firma (Eriksson et al., 1997), com destaque para trabalhos que apontam explicitamente o papel destes tipos de conhecimentos nos estágios iniciais deste processo (Lamb et al., 2011; Javernick-Will & Levitt, 2010).

Neste ponto, nossa proposta não somente suporta a literatura existente quanto a importância de tais conhecimentos ao longo de todo o processo de internacionalização da firma, como também sugere que estes conhecimentos são desenvolvidos de forma simultânea, ou seja, à medida que a firma desenvolve mais conhecimentos de mercado, ela também desenvolve mais conhecimento institucional (proposição P2). Sendo assim, esta pesquisa avança no entendimento da dinâmica que rege o desenvolvimento destes tipos de conhecimento, ao propor uma relação de simultaneidade ainda inédita na literatura.

Terceiro, esta pesquisa, ao sugerir uma relação de precedência entre o desenvolvimento do conhecimento de mercado e o desenvolvimento do conhecimento tecnológico (proposição P1b), suporta os estudos isolados que vieram a identificar tal relação (Pahlberg & Persson, 2005). Ao fazer isto, esta pesquisa dá um passo além dos estudos que destacam a importância do conhecimento tecnológico (Hashai et al., 2010; Kilduff, Angelmar, & Mehra, 2000), uma

vez que destaca que estas firmas precisam também desenvolver conhecimentos de mercado de forma prévia ao desenvolvimento dos conhecimentos tecnológicos.

5.3 Contribuições desta pesquisa

Esta pesquisa apresenta três tipos de contribuições: empíricas, metodológicas e teóricas, descritas a seguir.

5.3.1 Contribuições empíricas

Do ponto de vista prático, esta pesquisa possibilita ao gestor refletir sobre a velocidade e ritmo que deseja imprimir ao seu processo de internacionalização. Isto pode ser particularmente importante para as firmas que expandem suas atividades por meio de uma estratégica de *client following*, onde as decisões pela escolha do mercado alvo fogem ao controle da firma, sendo dependentes da estratégia de expansão de seus compradores com operações globais. Neste cenário, a competitividade da firma e sua sobrevivência está atrelada a agilidade da firma para entrar e consolidar suas operações em mercados alvo distintos entre si de forma rápida e muitas vezes simultânea.

Sendo assim, a firma precisa desenvolver rotinas de internacionalização que sejam capazes de ser acionadas quando necessário, da forma mais ágil possível. Estas rotinas irão possibilitar a firma entrar no mercado alvo, como também adaptar suas operações nestes mercados quando necessário. Cabe aos gestores, neste cenário, definir uma estrutura organizacional que seja capaz de consolidar estas rotinas de internacionalização, assim como definir processos que possam adaptá-las à medida que a firma desenvolve mais conhecimento sobre internacionalização. Estas estruturas precisam também estar preparadas para lidar com processos de internacionalização que possam ocorrer de forma simultânea em diferentes mercados estrangeiros.

Outra contribuição empírica desta tese está relacionada ao processo de desenvolvimento de produtos que possam atender as especificidades do mercado alvo. Muitas firmas, por entrarem em mercados com indústrias compradoras distintas de seus países de origem, acabam por serem pressionadas a desenvolver produtos que possam atender a necessidades locais

específicas. Neste sentido, ao apontar para a relação de precedência entre o conhecimento de mercado e o conhecimento tecnológico, esta pesquisa sugere que os gestores precisam atentar para a necessidade de criar processos e mecanismos internos que sejam capazes de relacionar tais conhecimentos. Mecanismos que possam categorizar e priorizar os conhecimentos de mercado desenvolvidos pela firma e torná-los acessíveis aos seus times de P&D. Os resultados desta pesquisa também apontam para os gestores a importância dos relacionamentos desenvolvidos pela firma localmente, seja por meio de contratos de parceria ou joint ventures, como mecanismos capazes de alterar a velocidade do desenvolvimento do conhecimento tecnológico e do conhecimento de mercado.

Em síntese, os resultados desta pesquisa chamam atenção dos gestores para o papel do tempo no desenvolvimento dos diferentes tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma. Ao apontar para diferentes relações temporais entre tipos de conhecimento, eles destacam que a velocidade e o ritmo de desenvolvimento destes conhecimentos são dinâmicos e podem variar conforme o estágio do processo de internacionalização em que a firma se encontra.

5.3.2 Contribuições metodológicas

Em relação à contribuição metodológica, ao incorporar a abordagem processual para análise do processo de internacionalização da firma (Hadjikhani & Johanson, 2002), esta pesquisa destaca a importância não só do evento de entrada, mas também dos modos de operação subsequentes, considerados relevantes e que precisam ser considerados em seu conjunto (Shaver, 2013). Ao optar pela proposta de Benito et al. (2009) para o mapeamento do processo de internacionalização das firmas estudadas, foi possível mapear o processo de internacionalização das firmas estudadas de forma muita mais precisa. Mais especificamente, esta precisão pode ser verificada principalmente quanto as alterações dentro do mesmo modo de operação (intramodo), que conseguem captar variações na intensidade, no grau ou nível de algum parâmetro que caracteriza o modo, tipo de alteração mais sutil e mais difícil de ser identificado em processos de internacionalização (Benito et al., 2009).

Ao optar por esta abordagem, foi possível identificar vinte eventos em média por firma estudada, fato que possibilitou a análise da trajetória dos diferentes tipos de conhecimentos de forma muito mais detalhada. Por se tratar de um estudo longitudinal, compreendendo três

processos de internacionalização com mais de quadro décadas cada, a opção por esta abordagem também exigiu um rigoroso e extenso trabalho de triangulação dos dados, de maneira a tornar possível mapear estes eventos. A triangulação de dados foi também fundamental no passo seguinte da análise de dados, que compreendeu identificar e classificar, em cada um dos eventos mapeados, a profundidade dos quatro tipos de conhecimento. Em síntese, estudos posteriores que tenham por objetivo analisar de forma longitudinal o processo de internacionalização das firmas podem utilizar a metodologia aqui apresentada para balizar a operacionalização de suas pesquisas.

5.3.3 Contribuições teóricas

A primeira contribuição teórica diz respeito a tratativa das relações entre tipos de conhecimentos sob o ponto de vista temporal, questão que ainda não mereceu a devida atenção na literatura (Fletcher, 2009; Fletcher & Harris, 2012; Hurmerinta, Paavilainen-Mantymaki & Hassett, 2016). Apesar da literatura discutir a relevância de diferentes tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma, esta discussão, na maioria das vezes, ignora o papel do tempo. Ou seja, trata dos estoques destes conhecimentos em momentos específicos do processo de internacionalização de forma estática, sem destacar o que ocorre com os estoques destes conhecimentos durante o processo de internacionalização. Neste sentido, esta pesquisa destaca que estes conhecimentos podem, não somente serem acumulados ao longo do tempo, como também podem ser desacumulados, ou seja, a firma pode diminuir a profundidade de determinado conhecimento. Nesta perspectiva, esta pesquisa, ao destacar as relações temporais entre tipos de conhecimentos, não só busca explicar como se dá a evolução dos tipos de conhecimentos no processo de internacionalização em determinado mercado estrangeiro, como também busca identificar as possíveis relações temporais entre tipos de conhecimentos. As relações temporais, neste sentido, permitem destacar como questões associadas a precedência simultaneidade e velocidade entre tipos de conhecimento podem melhor explicar a dinâmica da evolução dos diferentes tipos de conhecimento.

Com isso, mostramos que o processo de internacionalização da firma é guiado por quatro tipos de conhecimentos: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. Mais ainda, os resultados desta pesquisa apontam para a importância da incorporação dos quatro tipos de conhecimentos, uma vez que a exclusão de um destes tipos pode levar a resultados parciais e/ou

imprecisos. No caso, por exemplo, das relações de precedência entre tipos de conhecimentos, a exclusão de determinado tipo de conhecimento pode levar a conclusões prematuras quanto ao tipo de conhecimento que dá início a internacionalização da firma em um mercado estrangeiro em particular.

Por meio de nosso quadro teórico, propomos uma concepção para o entendimento do processo de internacionalização da firma através das relações temporais entre esses tipos de conhecimentos. Se por um lado a literatura existente trata, mesmo que de forma fragmentada, das relações entre tipos de conhecimentos, grande parte destes estudos o faz de forma atemporal. Ou seja, assume que as relações apontadas prevalecem durante todo o processo de internacionalização (Hohenthal & Lindberg, 2005). Ao fazer isto, estes estudos incorrem o risco de generalizar, para todo o processo de internacionalização, relações entre tipos de conhecimentos que podem ser específicas a determinados momentos deste processo.

Esta pesquisa, ao propor três tipos de relações temporais entre esses tipos de conhecimentos (precedência, simultaneidade e velocidade), sugere que os tipos de conhecimentos podem apresentar relações temporais distintas entre si, e que estas relações são suscetíveis ao tempo. Este ponto fica evidente em todas as proposições apresentadas, onde as relações temporais sugeridas são explicitamente mapeadas temporalmente ao longo do processo de internacionalização da firma, considerando a presença dos quatro tipos de conhecimentos.

Ao apresentar tais proposições, esta pesquisa também contribui ao apontar para caminhos onde novas investigações empíricas possam avançar para o melhor entendimento da dinâmica que rege as relações temporais entre tipos de conhecimento no processo de internacionalização da firma. Tais caminhos indicam para o teste de tais proposições a fim de suportar (ou não) os resultados aqui apresentados.

Ao tratar das relações temporais entre tipos de conhecimentos, e em específico das relações de precedência, os resultados apontam para o que consideramos como uma segunda contribuição teórica desta pesquisa. Destaca-se, neste sentido, a relação de precedência entre o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização e o desenvolvimento dos demais tipos de conhecimento, nos estágios iniciais do processo de internacionalização da firma. Este resultado diverge dos resultados sugeridos pelo modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), onde as decisões relacionadas a novos investimentos são baseadas no acúmulo de conhecimento de mercado, desenvolvido por meio da experiência da firma no mercado estrangeiro.

Nesta pesquisa, os resultados sugerem que estas decisões de investimento são realizadas considerando o conjunto de iniciativas de internacionalização da firma em andamento, ou, portfólio de oportunidades de internacionalização (Håkanson & Kappen, 2017). Sendo assim, o conhecimento sobre internacionalização passa a ser o tipo de conhecimento que possibilita a firma tomar decisões relacionadas a alocação de recursos nas iniciativas de internacionalização disponíveis. Nesta perspectiva, o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização, já nos estágios iniciais do processo de internacionalização, explica como a firma se habilita a operar por meio de modos de operação de alto comprometimento, mesmo não possuindo outros tipos de conhecimento em níveis elevados. Neste sentido, esta pesquisa, ao propor uma relação de precedência entre o desenvolvimento do conhecimento sobre internacionalização e o desenvolvimento dos demais tipos de conhecimentos, sugere que o conhecimento sobre internacionalização é o tipo de conhecimento que exerce influência decisiva para que o desenvolvimento dos outros tipos de conhecimentos possa ocorrer.

Apesar de já existirem pesquisas que respaldem a importância do conhecimento sobre internacionalização (Forsgren, 2002), assim como o reconhecimento dessa importância pelos próprios autores do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990, 2009), esta pesquisa contribui para o avanço da literatura no sentido de explicitar e explicar a importância deste tipo de conhecimento nos estágios iniciais do processo de internacionalização (Håkanson & Kappen, 2017). Neste sentido, esta pesquisa abre caminho para que novas investigações empíricas possam avançar ainda mais o nosso conhecimento sobre o papel do conhecimento sobre internacionalização nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

5.4 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

É fundamental aqui admitir e apresentar as limitações desta pesquisa. A primeira limitação se refere a opção pelo estudo comparativo de casos. Esta escolha foi motivada pela complexidade do objeto de estudo (Ragin, 1997), e pela natureza exploratória desta pesquisa. Uma grande contribuição deste método para esta pesquisa foi a possibilidade de modificar e incorporar informações ao quadro teórico proposto na medida que as informações eram identificadas nos casos (Chiles et al., 2004). Entretanto, cabe ressaltar as limitações deste método quanto à possibilidade de generalização estatística dos resultados apresentados (Yin, 2003).

A segunda limitação aponta para o fato da investigação ter sido realizada no contexto institucional brasileiro. Esta escolha foi feita buscando-se uma uniformidade quanto ao país de destino, evitando assim que diferenças no ambiente econômico e político, por exemplo, pudessem impactar nos resultados desta pesquisa (Chan, Isobe & Makino, 2008; Garretsen & Peeters, 2009). Entretanto, devemos ressaltar que o contexto institucional brasileiro pode ter exercido influência na trajetória dos conhecimentos que caracterizaram o processo de internacionalização das firmas estudadas. Ressaltamos, neste sentido, a importância de replicar estudos deste tipo em outros contextos.

A terceira limitação desta pesquisa está relacionada à indústria de atuação das firmas estudadas. Ao fazer a opção pela indústria de automação industrial, igualamos o ambiente competitivo destas firmas, isolando variáveis que poderiam contribuir para tornar os resultados excessivamente heterogêneos (Gedajlovic e Shapiro, 1998). Por outro lado, os resultados encontrados podem ser característicos e específicos a esta indústria em particular. Neste sentido, pesquisas futuras em outras indústrias poderão enriquecer os resultados aqui obtidos.

A quarta limitação diz respeito as escalas de graduação da profundidade dos tipos de conhecimentos utilizadas. A construção destas escalas foi realizada de forma cuidadosa, com uma especial atenção para que elas refletissem um aumento efetivo da profundidade de cada tipo de conhecimento. Entretanto, vale ressaltar que as escalas foram construídas de maneira indutiva, ou seja, baseadas em observações realizadas na indústria de atuação das firmas estudadas, não tendo sido testadas previamente em outros estudos.

Por último, existe uma limitação quanto aos tipos de conhecimentos utilizados. Esta pesquisa elegeu quatro tipos de conhecimentos como sendo os mais relevantes no processo de internacionalização: mercado, institucional, internacionalização e tecnológico. Entretanto, isto não impede que outros tipos de conhecimentos possam existir. Neste sentido, sugerimos que pesquisas futuras possam validar a presença e a relevância dos quatro tipos de conhecimentos aqui apresentados, assim como identificar possíveis novos tipos de conhecimentos que sejam relevantes para o estudo dos processos de internacionalização da firma.

Além das sugestões para pesquisa futuras já mencionadas, acreditamos que esta pesquisa abre caminho para uma série de novas investigações que venham incorporar o tempo na tratativa das relações entre os diferentes tipos de conhecimento (Hurmerinta, Paavilainen-Mantymaki & Hassett, 2016). Neste sentido, esta pesquisa pode servir como o ponto de partida para futuros estudos, principalmente os empíricos, que tenham como objetivo investigar mais a fundo as

relações de precedência, simultaneidade e velocidade entre tipos de conhecimento. Além disto, abre caminho para que futuras pesquisas venham a identificar novas relações temporais entre os diferentes tipos de conhecimento. Ao fazer isso, esta pesquisa contribui para o melhor entendimento da dinâmica que rege a evolução das trajetórias destes conhecimentos.

REFERÊNCIAS

- Aaboen, L., Dubois, A. & Lind, F. (2012). Capturing processes in longitudinal multiple case studies. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 235-246.
- Abbott, A. (2001). *Time matters: on theory and method*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ackroyd, S. & Hughes, J. A. (1992). *Data collection in context*. London: Longman.
- Adenfelt, M., & Lagerström, K. (2006). Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. *International journal of project management*, 24(3), 191-198.
- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E. & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does international experience help firms to be green? a knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies. *International Business Review*, 21(5), 847-861.
- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Åkerman, N. (2015). International opportunity realization in firm internationalization: non-linear effects of market-specific knowledge and internationalization knowledge. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 242-259.
- Albaum, G., & Peterson, R. A. (1984). Empirical research in international marketing: 1976–1982. *Journal of International Business Studies*, 15(1), 161-173.
- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. Sexton & B. W. Smilor (Eds.), *Art and science of entrepreneurship*. (pp. 3-23). Cambridge: Ballinger Publishing.
- Almor, T., Hashai, N., & Hirsch, S. (2006). The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization. *Management International Review*, 46(5), 507-528.
- Ambos, T. C., Ambos, B. & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294-312.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A. & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26, 512-529.
- Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *The internationalization process of the firm*, 11(3), 347-363.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.

- Andersson, U., & Forsgren, M. (2000). In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. *MIR: Management International Review*, 329-350.
- Andersson, P. & Mattsson, L. G. (2006). Relationship between exporters and their foreign sales and marketing intermediaries. In C. A. Solberg (Ed.), *Advances in International Marketing*, 16, Elsevier Science, 287-316.
- Andersson, U., Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1997). Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm. *Management International Review*, 37(2), 67-84.
- Andersson, U., & Pahlberg, C. (1997). Subsidiary influence on strategic behaviour in MNCs: an empirical study. *International Business Review*, 6(3), 319-334.
- Araújo, L. & Rezende, S. (2003). Path dependence, MNCs and the internationalization process: a relational approach. *International Business Review*, 12(6), 719-737.
- Argote, L. (2012a). Organizational learning and knowledge management. In S. Kozlowski (Ed.), *Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Argote, L. (2012b). *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. New York: Springer Science & Business Media.
- Arregle, J. L., Beamish, P. W. & Hebert, L. (2009). The regional dimension of MNEs' foreign subsidiary localization. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 86-107.
- Asmussen, C. G., Hashai, N. & Delios, A. (2011). The co-evolution of internationalization and technological knowledge. In *AIB 2011 Annual Meeting*. Nagoya, Japan: Academy of International Business.
- Autio, E., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Awate, S., Larsen, M. M., & Mudambi, R. (2015). Accessing vs sourcing knowledge: A comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 63-86.
- Axelsson, B. & Easton, G. (Eds.). (1992). *Industrial networks: a new view of reality*. (Vol. 11). London: Routledge.
- Axelsson, B. & Johanson, J. (1992), Foreign market entry – the textbook vs. the network view. In Axelsson, B. and Easton, G. (Eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*. London: Routledge, 218-34.
- Barbosa, S. L. (2009). *Relacionamentos e conhecimentos em processos de internacionalização de multinacionais* (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte.
- Barbosa, S., Rezende, S. & Versiani, A. (2014). Relationships and knowledge in the firm internationalization process. *Revista de Administração - RAUSP*. 49(1), 129-140.

- Barkema, H. G. & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps. *Journal of International Business Studies*, 38, 1113-1131.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 151-166.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F. & Bell, J. H. (1997). Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 40(2), 426-442.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management journal*, 41(1), 7-26.
- Barley, S. R. (1990). Images of imaging: Notes on doing longitudinal field work. *Organization science*, 1(3), 220-247.
- Bartlett, C.A., Birkinshaw, J. & Ghoshal, S. (2004). *Transnational Management*. (4a ed.). New York: McGraw Hill.
- Bašić, M., Vlajčić, D., & Kiessling, T. S. (2016, January). How does the change in foreign market knowledge influence international mode of entry and international performance: A study of Croatian SMEs. In *4th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: New Governance for Value Creation*.
- Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(3), 207-226.
- Benito, G. R. G, & Welch, L.S. (1994). Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2(2), 7-27.
- Benito, G. R. G., Pedersen, T., & Petersen, B. (1999). Foreign operation methods and switching costs: conceptual issues and possible effects. *Scandinavian Journal of Management*, 15(2), 213-229.
- Benito, G. R. G., Petersen, B. & Welch, L. (2009). Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 1455-1470.
- Benito, G. R. G., Petersen, B. & Welch, L. S. (2011). Mode combinations and international operations: theoretical issues and an empirical investigation. *Management International Review*, 51, 803-820.
- Bennett, A. (2004). Case study methods: design, use, and comparative advantages. *Models, numbers, and cases: methods for studying international relations*, 19-55.
- Bhardwaj, V., Eickman, M., & Runyan, R. C. (2011). A case study on the internationalization process of a 'born-global' fashion retailer. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(3), 293-307.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.

- Bilkey, W. J., (1978). An attempted integration of the literature of the export behaviour of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1). 33-46.
- Birkinshaw, J. & Fry, N. (1998). Subsidiary initiatives to develop new markets. *Sloan Management Review*, 39(3), 51-61.
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. London: Macmillan.
- Björkman, I. & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management & Organization*, 6-25.
- Blankenburg, D. (1995). A network approach to foreign market entry. In K. Moller & D. Wilson (Eds), *Business marketing: an interaction and network perspective*. (pp.375-405). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Blomstermo, A., Eriksson, K. & Sharma, D. (2004). Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), 239-258.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A. & Sharma, D. D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355-373.
- Blomstermo, A.; Eriksson, K. & Sharma, D. (2002). Knowledge and time: a forgotten actor in the internationalization process of firms. In Havila, V., Forsgren, M. & Hakansson, H. (Eds.). *Critical perspectives on internationalization*. (pp. 263-283). Paris: Pergamon, Elsevier Science Ltd.
- Bonoma, T. V. (1985, May). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- Borini, F. M., Oliveira Júnior, M. M., Silveira, F. F. & Concer, R. O. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3), 219-231.
- Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Pearson Education.
- Brennan, L. & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). A Long-run Theory of the Multinational Enterprise. In *The Future of the Multinational Enterprise* (pp. 32-65). London: Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1991). *The future of the multinational enterprise*. Springer.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1996). An economic model of international joint venture strategy. *Journal of International Business Studies*, 849-876.
- Buckley, P. J. (2016). Historical research approaches to the analysis of internationalization. *Management International Review*, 56(6), 879-900.

- Buckley, P. J., & Casson, M. (1981). The optimal timing of a foreign direct investment. *The Economic Journal*, 91(361), 75-87.
- Calof, J. L., (1993). The mode choice and change decision process and its impact on international performance. *International Business Review*, 2(1), 97-120.
- Cardone-Riportella, C., Alvaréz-Gil, M. J., Lado-Cousté, N. & Sasi, V. (2003). The relative effects of client-following and market-seeking strategies in the internationalization process of financial-service companies: a comparison of Spanish and Finnish entities. *International Journal of Management*, 20(3), 384.
- Carlson, S. (1974). *Investment in knowledge and the cost of information*. Uppsala: Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis.
- Carneiro, J., Rocha, A. & Silva, J.F. (2008). Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. *BAR. Brazilian Administration Review*, 5(2), 85-103.
- Casillas, J. C. & Acedo, F. J. (2013). Speed in the internationalization process. *International Journal of Management Reviews*, 15, 15-29.
- Casillas, J. C. & Moreno-Menéndez, A. M. (2013). Speed of the internationalization process: the role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45, 85-101.
- Casillas, J. C., Barbero, L. & Sapienza, J. (2015). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(1), 102-114.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. A., & Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- Cassell, C. & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Caves, R. E. (2007). *Multinational enterprise and economic analysis*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Chan, C. M., Isobe, T. & Makino, S. (2008). Which country matters? institutional development and foreign affiliate performance. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1179-1205.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.

- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. F. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74-102.
- Chang, S. J. & Rhee, J. H. (2011). Rapid FDI expansion and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 979-994.
- Chang, S. J. & Rosenzweig, P. M. (1998). Industry and regional patterns in sequential foreign market entry. *Journal of Management Studies*, 35(6), 797-821.
- Chang, S. J. & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.
- Chen, H. & Chen, T. J. (1998). Network linkages and location choice in foreign direct investment. *Journal of international business studies*, 29(3), 445-467.
- Chen, T. J. (2003). Network resources for internationalization: the case of Taiwan's electronics firms. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1107-1130.
- Chesbrough, H. (2006). The era of open innovation. *Managing Innovation and Change*, 127 (3), 34-41.
- Chetty, S. & Eriksson, K. (2002). Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship. *International Business Review*, 11(3), 305-324.
- Chetty, S. & Holm, D. B. (2000). Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Chetty, S. & Patterson, A. (2002). Developing internationalization capability through industry groups: the experience of a telecommunications joint action group. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), 69-89.
- Chetty, S., Eriksson, K. & Lindbergh, J. (2006). The effect of specificity of experience on a firm's perceived importance of institutional knowledge in an ongoing business. *Journal of international business studies*, 37(5), 699-712.
- Child, J. & Rodrigues, S. (2005). The internationalization of chinese firms: a need for theoretical elaboration. In *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* (p.1-16). Brasília.
- Chiles, T. H., Meyer, A. D. & Hench, T. J. (2004). Organizational emergence: The origin and transformation of Branson, Missouri's musical theaters. *Organization Science*, 15(5), 499-519.
- Cieslik, J. & Kaciak, E. (2009). The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 375-392.
- Ciszewska-Mlinaric, M. (2016). Foreign market knowledge and SME's international performance: Moderating effects of strategic intent and time-to-internationalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 51.
- Clark, T. & Mallory, G. (1997). The impact of strategic choice on the internationalisation of the firm. In *Internationalization Strategies*. (p. 193-206). UK: Palgrave Macmillan.

- Clark, T., Pugh, D. S. & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605-623.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In *Strategic learning in a knowledge economy*. (p. 39-67). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Costa, E., Soares, A. L. & Sousa, J. Pinho de. (2017). Institutional networks for supporting the internationalization of SMEs: the case of industrial business associations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1182-1202.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Coviello, N. E. & Martin, K. A. M. (1999). Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of international marketing*, 42-66.
- Coviello, N. E. & McAuley A. (1999). Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, 29(8), 76-94.
- Cunningham, M. & Homse, E. (1986). Controlling the marketing-purchasing interface: resource development and organisational implications. *Industrial Marketing and Purchasing*, 2, 3-27.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. NJ: Englewood Cliffs.
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Strange, R. (2014). Knowledge assets and firm international performance. *International business review*, 23(1), 55-62.
- Dias, A. C. A. M., Rocha, A. M. C., & Silva, J. F. (2014). Modos de entrada no investimento direto no exterior: um estudo da literatura empírica. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 416-445.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Thanos, I. C. & Förbom, Y. K. (2014). The overlooked distinction of multinational enterprise subsidiary learning: its managerial and entrepreneurial learning modes. *International Business Review*, 23(1), 102-114.

- Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A. & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 293-307.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dunning, J. (1981). Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, 117(1), 30-64.
- Dunning, J. H. (2012). International production and the multinational enterprise. *RLE International Business*. London: Routledge.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Ebner, G., & Bechtold, J. (2012). Are manufacturing companies ready to go digital. *Capgemini Study*.
- Eden, L. (2009). Letter from the editor-in-chief: Time in international business. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 535-538.
- Eden, L., & Miller, S. R. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. In *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance* (pp. 187-221). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ellis, P. & Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-130.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.
- Engwall, L. & Wallenstal, M. (1988). Tit for Tat in Small Steps: the internationalization of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4), 147-155.
- Eriksson, K., & Hohenthal, J. (2001). The transferability of knowledge in business network relationships. In Hakansson H., Johanson J. (Eds) *Business Network Learning* (pp. 91-106). Oxford: Pergamon, 91-106.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D.D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management and Organization*, 30(1): 26–45.

- Eriksson, K., Majkgård, A. & Sharma, D. D. (2000). Path dependence and knowledge development in the internationalization process. *MIR: Management International Review*, 307-328.
- Erramilli, M. K. & Rao, C. P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *MIR: Management International Review*, 30(2), 135-150.
- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 479-501.
- Fenwick, M., Edwards, R. & Buckley, P. J. (2003). Is cultural similarity misleading? the experience of Australian manufacturers in Britain. *International Business Review*, 12(3), 297-309.
- Fernhaber, S. A. & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316-334.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T. & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005-1021.
- Finia, E. & Rugman, A. M. (1996). A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn company. *MIR: Management International Review*, 36(3), 199-213.
- Fletcher, M. & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Fletcher, M. (2009). Learning processes in the development of absorptive capacity of internationalising SMEs. In Jones, M.V., Dimitratos, P., Fletcher, M. & Young, S. (Eds.). *Internationalization, entrepreneurship and the smaller firm: evidence from around the world*. (pp. 73-90). Edward Elgar: Cheltenham.
- Fletcher, M., Harris, S. & Richey Jr., R. G. (2013). Internationalization knowledge: what, why, where, and when? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71.
- Fletcher, R. (2008). The internationalization from a network perspective: a longitudinal study. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 953-964.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European journal of marketing*, 14(5/6), 339-353.
- Forsgren, M. & Johanson, J. (1992). *Managing networks in international business*. Philadelphia, Penn: Gordon and Breach.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.

- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model: the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135-1144.
- Freeman, S., Edwards, R. & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.
- Freeman, S., Giroud, A., Kalfadellis, P. & Ghauri, P. (2012). Psychic distance and environment: impact on increased resource commitment. *European Business Review*, 24(4), 351-373.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: the smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), 70-84.
- Fuller-Love, N. & Thomas, E. (2004). Networks in small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 244-253.
- Gao, G. Y. & Pan, Y. (2010). The pace of MNEs' sequential entries: cumulative entry experience and the dynamic process. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1572-1580.
- Garretsen, H., & Peeters, J. (2009). FDI and the relevance of spatial linkages: do third-country effects matter for Dutch FDI?. *Review of World Economics*, 145(2), 319-338.
- Gaur, A. S., Delios, A., & Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636.
- Gedajlovic, E. R. & Shapiro, D. M. (1998, June). Management and ownership effect: evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6), 533-553.
- Gemunden, H. G. (1991). Success factors of export marketing: a meta-analytic critique of the empirical studies. In Paliwoda, S. J. (Ed.). *New perspectives on international marketing*. London: Routledge.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Mit Press.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26(4), 657-684.
- Glazer, R. (1998). Measuring the knower: towards a theory of knowledge equity. *California Management Review*, 40(3), 175-194.
- Golden, B. R. (1992). Research notes: the past is the past – or is it? the use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848-860.
- Greve, H. R. (2006). The intent and extent of multimarket contact. *Strategic organization*, 4(3), 249-274.
- Gunawan, J. & Rose, E. L. (2014). Absorptive capacity development in Indonesian exporting firms: how do institutions matter? *International Business Review*, 23(1), 45-54.

- Hadjikhani, A. & Johanson, J. (2002). Special issue on the internationalization process of the firm. *International Business Review*, 11(3), 253-255.
- Hadley, R. D. & Wilson, H. I. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697-717.
- Håkanson, L. & Kappen, P. (2017). The ‘Casino Model’ of internationalization: an alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1103-1113.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: Wiley.
- Haley, U. C. & Boje, D. M. (2014). Storytelling the internationalization of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(9), 1115-1132.
- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of business research*, 58(9), 1285-1297.
- Halinen, A., Törnroos, J. Å. & Elo, M. (2013). Network process analysis: an event-based approach to study business network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1213-1222.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(1), 83-103.
- Hashai, N. (2011). Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by “born global” firms. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 995-1015.
- Hashai, N., Asmussen, A. P. C. G., Benito, G. R. & Petersen, B. (2010). Technological knowledge intensity and entry mode diversity. *Management International Review*, 50(6), 659-681.
- Hilal, A. & Hemais, C. (2001). Escola nórdica de negócios internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras. In *As empresas brasileiras na era da internacionalização: anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas*. (pp. 16-33). Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ.
- Hilmersson, M. & Jansson, H. (2012). Reducing uncertainty in the emerging market entry process: on the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110.
- Hilmersson, M. (2014). Experiential knowledge types and profiles of internationalising small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 32(7), 802-817.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Lee, H. U. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 231-246.
- Hohenthal, J. & Lindbergh, J. (2005). International experience and the recognition of business opportunities in foreign markets: a study of SME’s international experiences and choice of location. In *Managing opportunity development in business networks*. (pp. 146-163). UK: Palgrave Macmillan.

- Hohenthal, J., Johanson, J. & Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23(1), 4-19.
- Holm, D. B., Eriksson, K. & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033-1053.
- Holm, U., & Pedersen, T. (2000). The dilemma of centres of excellence: Contextual creation of knowledge versus global transfer of knowledge. *Copenhagen Business School Department of International Economics and Management Working Paper*, 8-2000.
- Holtbrügge, D. & Puck, J. F. (2009). Stakeholder networks of foreign investors in Russia: an empirical study among German firms. *Journal for East European Management Studies*, 14(4), 369-394.
- Hultman, M., Robson, M. J. & Katsikeas, C. S. (2009). Export Product Strategy Fit and Performance: an empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.
- Hurmerinta, L., Paavilainen-Mäntymäki, E., & Hassett, M. E. (2016). Tempus fugit: a hermeneutic approach to the internationalisation process. *Management International Review*, 56(6), 805-825.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. (2003). Time and internationalisation theoretical challenges set by rapid internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 217-236.
- Hutchings, K. & Chetty, S. (2012). Born-globals and culturally proximate markets. *Management International Review*, 52(3), 425-460.
- Hutchison, A. J., Johnston, L. H. & Breckon, J. D. (2010). Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 283-302.
- Hutzschenreuter, T. (2009). Temporal and geographical patterns of internationalization-An exploratory analysis. *Multinational Business Review*, 17(4), 45-76.
- Hutzschenreuter, T. & Matt, T. (2017). MNE internationalization patterns, the roles of knowledge stocks, and the portfolio of MNE subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1131-1150.
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. & Volberda, H. W. (2007, December). The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1055-1068.
- Hymer, S. (1976). The International Operations of National Firms: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Idris, B. & Saridakis, G. (2017). Local formal interpersonal networks and SMEs internationalisation: empirical evidence from the UK. *International Business Review*, 27(3), 610-624.
- Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 69-80.

- Jackson, J. E. & Kollman, K. (2010). A formulation of path dependence with an empirical example. *Quarterly Journal of Political Science*, 5(3), 257-289.
- Javernick Will, J., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2007). *Understanding Knowledge Acquisition, Integration and Transfer by Global Development, Engineering and Construction Firms* (Vol. 28). CRGP Working Paper Series.
- Javernick-Will, A. & Levitt, R. E. (2010). Mobilizing institutional knowledge for international projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(4), 430-441.
- Javernick-Will, A. N. & Scott, W. R. (2010). Who needs to know what? institutional knowledge and global projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(5), 546-557.
- Jiang, M. S., Aulakh, P. S. & Pan, Y. (2009). Licensing duration in foreign markets: a real options perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 559-577.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 602-611.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1985). Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in Marketing*, 2(3), 185-195.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems:a network approach. *International Studies of Management and Organization*, 17, 34-48.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2003a). Building a model of firm internationalization. In *Learning in the internationalization process of the firm*. (pp. 3-15)..Cheltenham: Edward Elgar.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2003b). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

- Johanson, M. & Johanson, J. (2006). Turbulence, discovery and foreign market entry: a longitudinal study of an entry into the Russian market. *Management International Review*, 46(2), 179-205.
- Johnston, L. (2006). Software and method: reflections on teaching and using QSR NVivo in doctoral research. *International Journal of Social Research Methodology*, 9(5), 379-391.
- Johnston, W. J., Leach, M. P. & Liu, A. H. (1999). Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 201-213.
- Jones, M. V. & Coviello, N. E. (2005). Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Kappen, P. (2011). Competence-creating overlaps and subsidiary technological evolution in the multinational corporation. *Research Policy*, 40(5), 673-686.
- Kayo, E. K., Kimura, H., Patrocínio, M. R. & Oliveira Neto, L. E. D. (2010). Acquisitions, joint ventures or arm's-length alliances? analyzing the determinants of the choice of growth strategy in Brazil from 1996 through 2007. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(4), 397-412.
- Khanna, T. & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Kilduff, M., Angelmar, R. & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11(1), 21-34.
- King, A. W. & Zeithaml, C. P. (2003). Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal*, 24(8), 763-772.
- Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.
- Kutschker, M., Bäurle, I. & Schmid, S. (1997). International evolution, international episodes, and international epochs: implications for managing internationalization. *MIR: Management International Review*, 37(2), 101-124.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puimalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508-520.
- Lamb, P. W. & Liesch, P. W. (2002). The internationalization process of the smaller firm: re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. *MIR: Management International Review*, 42(1), 7-26.
- Lamb, P., Sandberg, J. & Liesch, P. W. (2011). Small firm internationalization unveiled through phenomenography. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 672-693.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H. & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Leek, S., Naudé, P. & Turnbull, P. W. (2003). Interactions, relationships and networks in a changing world. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 87-90.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Leung, W. F. (1997). The duration of international joint ventures and foreign wholly-owned subsidiaries. *Applied Economics*, 29, 1255-1269.
- Li, L., Li, D. & Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium-sized enterprises: toward a hybrid model of experiential learning and planning. *MIR: Management International Review*, 93-116.
- Li, L., Qian, G. & Qian, Z. (2015). Should small, young technology-based firms internalize transactions in their internationalization? *entrepreneurship theory and practice*, 39(4), 839-862.
- Li, T., Seaton, B. & Tsalikis, J. (2013). Emerging customers, market knowledge competence, and investor transition: the experience of MNCs in China. *Journal of Global Marketing*, 26(3), 115-136.
- Lim, J.-S., SharkeY, T. W. & Kim, K. I. (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review (MIR)*, 31(1), 51-62.
- Lin, B. W. (2003). Technology transfer as technological learning: a source of competitive advantage for firms with limited R&D resources. *R&D Management*, 33(3), 327-341.
- Lindbergh, J. (2005). *Overcoming cultural ignorance: institutional knowledge development in the internationalizing firm* (Tese de doutorado). Uppsala: Department of Business Studies.
- Luca, L. M. D. & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Luo, Y. & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Macharzina, K., & Engelhard, J. (1991). Paradigm shift in international business research: From partist and eclectic approaches to the GAINS paradigm. *MIR: Management International Review*, 23-43.

- Maclayton, D., Smith, M. C. & Hair, J. (1980). Determinants of foreign market entry: a multivariate analysis of corporate behavior. *Management International Review*, 40-52.
- Majkgård, A. & Sharma, D. D. (1998). Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(3), 1-41.
- Martin, X. & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 356-373.
- McAuley, A. (2010). Looking back, going forward: reflecting on research into the SME internationalization process. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12, 21-41.
- McCann, J. E. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 189-208.
- Mejri, K. & Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.
- Melén, S. (2009). *New insights on the internationalization process of SMEs a study of foreign market knowledge development*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99-118.
- Meyer, K. & Skak, A. (2002). Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, 20(2), 179-188.
- Meyer, K. E. & Gelbuda, M. (2006). Process perspectives in international business research in CEE. *Management International Review*, 46(2), 143-164.
- Meyer, K. E., Wright, M. & Pruthi, S. (2009). Managing knowledge in foreign entry strategies: a resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 30(5), 557-574.
- Milanov, H. & Fernhaber, S. A. (2014). When do domestic alliances help ventures abroad? direct and moderating effects from a learning perspective. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 377-391.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20-30.
- Moen, Ø. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.
- Mudambi, R. & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385-406.

- Mudambi, R. (1998). The role of duration in multinational investment strategies. *Journal of International Business Studies*, 29, 239-261.
- Nadolska, A. & Barkema, H. G. (2007). Learning to internationalise: the pace and success of foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1170-1186.
- Nickell, S. (1981). Biases in dynamic models with fixed effects. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1417-1426.
- Nordman, E. R. & Melen, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185.
- Oehme, M. & Bort, S. (2015). SME internationalization modes in the German biotechnology industry: the influence of imitation, network position, and international experience. *Journal of International Business Studies*, 46(6), 629-655.
- O'grady, S. & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of international business studies*, 27(2), 309-333.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, (25), 45-64.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P. & Loper, M. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 30-44.
- Page, S. E. (2006). Path dependence. *Quarterly Journal of Political Science*, (1), 87-115.
- Pahlberg, C. & Persson, M. (2005). Business opportunities, subsidiaries and entrepreneurial activity. In *Managing opportunity development in business networks*. (pp. 127-145). UK: Palgrave Macmillan.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.
- Paunov, C. (2012). The global crisis and firms' investments in innovation. *Research Policy*, 41(1), 24-35.
- Pedersen, T., & Petersen, B. (1998). Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market. *International business review*, 7(5), 483-501.
- Pedersen, T. & Shaver, J. M. (2011). Internationalization revisited: the big step hypothesis. *Global Strategy Journal*, (3-4): 263–274.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.

- Perkins, S. E. (2014). When does prior experience pay? Institutional experience and the multinational corporation. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 145-181.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Petersen, B. & Welch, L. S. (2003). International business development and the internet, post-hype. In *MIR: Management International Review*. (pp. 7-30). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Petersen, B., Pedersen, T. & Lyles, M. a. (2008). Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, (39), 1097-1113.
- Petersen, B., Welch, L. S., & Nielsen, K. V. (1999). Resource commitment to foreign markets: within mode changes and mode additions. *Copenhagen Business School Department of International Economics and Management Working Paper*, 8.
- Pollard, D. & Jemicz, M. (2006). The internationalization of Czech SMEs: some issues relating to marketing knowledge deficiencies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(3-4), 400-416.
- Portugal F. M. & Serra, R. F. (2015). Abordagem conceitual às estratégias de internacionalização sob pressões institucionais duais para legitimidade e conformidade. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 440-460.
- Prabhu, J. C., Chandy, R. K., & Ellis, M. E. (2005). The impact of acquisitions on innovation: poison pill, placebo, or tonic?. *Journal of Marketing*, 69(1), 114-130.
- Prashantham, S. (2005). Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), 37-52.
- Prashantham, S. & Young, S. (2011). Post-entry speed of International New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 275-292.
- Puck, J. F., Holtbrügge, D. & Mohr, A. T. (2009). Beyond entry mode choice: explaining the conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries in the People's Republic of China. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 388-404.
- Ragin, C. C. (1997). Turning the tables: how case-oriented research challenges variable-oriented research. *Comparative Social Research*, 16, 27-42.
- Ragin, C. C. (2009). Reflections on casing and case-oriented research. *The Sage handbook of case-based methods*, 522-534.
- Ragin, C.C. (1994). *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.
- Regnér, P. & Edman, J. (2013). MNE institutional advantage: how subunits shape, transpose and evade host country institutions. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 275-302.

- Regnér, P. & Edman, J. (2014). MNE institutional advantage: how subunits shape, transpose and evade host country institutions. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 275-302.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Rezende, S. F. & Versiani, Â. F. (2010). Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 24.
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I. & Suárez-Ortega, S. M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123.
- Rocha, A. D. & Almeida, V. (2006). Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In Tanure, B. & Duarte, R.G . *Gestão Internacional* (Orgs.). São Paulo: Saraiva.
- Rocha, A. D., & Ávila, A. H. (2015). Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 246-257.
- Rocha, A. M. C. & Mello, R. C. (2002). The entry of Brazilian services firms in the Argentinian market and the psychic distance construct. In *Anais do Encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração*, 26. Salvador: ANPAD.
- Rodrigues, S. B. & Child, J. (2012). Building social capital for internationalization. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 23-38.
- Rovelli, C. (2018). *A ordem do tempo*. Objetiva.
- Rugman, A. M., Verbeke, A. & Nguyen, P. C. Q. T. (2011). Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51(6), 755-786.
- Sachse, U. (2011). *Internationalisation and Mode Switching: performance, strategy and timing*. Springer Science & Business Media.
- Santangelo, G. D. & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114-1130.
- Sayer, A. 1992. *Method in social science: a realist approach*. (2nd ed.). London: Routledge.
- Schu, M. & Morschett, D. (2017). Foreign market selection of online retailers: a path-dependent perspective on influence factors. *International Business Review*, 26(4), 710-723.
- Schulz, M. (2003). Pathways of relevance: Exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations. *Organization Science*, 14(4), 440-459.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.

- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. California: Sage, Thousand Oaks.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Los Angeles, CA:Sage Publications.
- Seifert, R. E. (2010). *Meaningful internationalization: a study among the leaders of Brazilian smaller enterprises*. (Doctoral dissertation). University of Birmingham, Birmingham.
- Sharma, D. & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4(4), 20-29.
- Sharma, D. D. & Blomstermo, A. (2003). A critical review of time in the internationalization process of firms. *Journal of Global Marketing*, 16(4), 53-71.
- Shaver, J. M. (2013). Do we really need more entry mode studies & quest? *Journal of International Business Studies*, 44(1), 23-27.
- Shaver, J. M., Mitchell, W. & Yeung, B. (1997). The effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States, 1987-92. *Strategic Management Journal*, 18(10), 811–824.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.
- Singh, H. & Kogut, B. (1989). Industry and competitive effects on the choice of entry mode. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, (8), 116-120.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. & Jean, R. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- Snehota, I. & Hakansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Sojli, E., & Tham, W. W. (2017). Foreign political connections. *Journal of International Business Studies*, 48(2), 244-266.
- Soy, S. K. (1997). *The case study as a research method*. Unpublished paper. University of Texas at Austin. 1-6.
- Swoboda, B., Elsner, S. & Olejnik, E. (2015). How do past mode choices influence subsequent entry? a study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms. *International Business Review*, 24(3), 506-517.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Teece, D. J. (1992). Foreign investment and technological development in silicon. *California Management Review*, 34(2), 88.

- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teixeira, A. A., & Coimbra, C. (2014). The determinants of the internationalization speed of Portuguese university spin-offs: An empirical investigation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(3), 270-308.
- Tong, T. W, Alessandri, T. M, Reuer, J. J & Chintakananda, A. (2008). How much does country matter? an analysis of firms' growth options. *Journal of International Business Studies*, 39, 387-405.
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44-62.
- Un, C. A. (2016). The liability of localness in innovation. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 44-67.
- Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2013). The uppsala model on evolution of the multinational business enterprise-from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vahlne, J. E. & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Economic distance: model and empirical investigation. *Export and foreign establishments*, 81-159.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169-188.
- Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (2005). Alternative approaches for studying organizational chance. *Organization Studies*, 26, 1377-1404.
- Van deVen, A.H. & Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1, 213-219.
- Vaughan, D. (1992). Theory elaboration: the heuristics of case analysis. In Ragin C.C. & Becker H.S.: *What is a case? exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vermeulen, F. & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Vicente, M., Abrantes, J. L., & Teixeira, M. S. (2015). Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. *International Marketing Review*, 32(1), 29-51.
- Villar, C., Alegre, J. & Pla-barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: a dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44.

- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, (1), 41-74.
- Welch, C. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back). In Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2-23.
- Welch, C., Nummela, N. & Liesch, P. (2016). The internationalization process model revisited: an agenda for future research. *Management International Review*, 56(6), 783.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42, 740–762.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 14, 83-98.
- Welch, L. S., Benito, G. R. & Petersen, B. (2007). *Foreign operation methods: theory, analysis, strategy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C. & Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 47-58.
- Williams, C. & Martinez, C. A. (2012). Government effectiveness, the global financial crisis, and multinational enterprise internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(3), 65-78.
- Williams, D. W. & Grégoire, D. A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? re-conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 253-284.
- Xie, Z., Hall, J., McCarthy, I. P., Skitmore, M., & Shen, L. (2016). Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes. *Technovation*, 48, 69-78.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Science communication*, 3(1), 97-114.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a. ed). Porto Alegre: Bookman.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *The internationalization process of the firm*, 11(3), 279-304.

- Yu, C. M. J. (1990). The experience effect and foreign direct investment. *Welt wirtschaftliches Archiv*, 126(3), 561-580.
- Yu, J., Gilbert, B. A. & Oviatt, B. M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32(4), 424-446.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S.A & George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In Hitt, M.A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D.L. (Eds.). *Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset*. (pp.255-288). Oxford: Blackwell.
- Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird international business review*, 48(2), 183-205.
- Zamfir, P. B. (2012). The Expansion Of The Transnational And Multinational Corporations In The Global Economy. *Annals-Economy Series*, 4, 248-251.
- Zeng, Y., Shenkar, O., Lee, S. & Song, S. (2013). Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: evidence from Korean MNEs. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 42-65.
- Zhang, J., Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2007). Technological knowledge base, R&D organization structure and alliance formation: Evidence from the biopharmaceutical industry. *Research policy*, 36(4), 515-528.
- Zhang, X., Zhong, W. & Makino, S. (2015). Customer involvement and service firm internationalization performance: an integrative framework. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 355-380.
- Zhou, L., Barnes, B. R. & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.
- Zou, H., Liu, X., & Ghauri, P. (2010). Technology capability and the internationalization strategies of new ventures. *Organizations and markets in emerging economies*, 1(1), 100-119.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO ENTREVISTADO

- a. Qual a sua relação atual com a Firma?
- b. Há quanto tempo existe esta relação?
- c. Antes disto, você tem alguma informação sobre o histórico da Firma no Brasil (entrada no mercado Brasileiro ou outro evento relevante)?

2. ENTRADA NO MERCADO BRASILEIRO

- a. Como se deu a entrada da Firma no Brasil?
- b. Como você caracteriza o modo de entrada da firma no mercado brasileiro?
- c. Quais foram as motivações para a entrada no mercado brasileiro? (ex.: potencial de mercado, seguindo movimentações de clientes globais, etc)
- d. Houve algum tipo de informação que você identificaria com tendo sido relevante naquele momento (mercado, legais, políticas, tecnológicas, etc)? Você poderia ser mais específico em relação ao conteúdo destas informações? Como elas foram obtidas?
- e. Existiam informações sobre experiências de atuação da firma em outros países que você considera que foram importantes para a alteração deste modo de operação? Você pode detalhar estas informações? Qual a fonte destas informações?
- f. Quais foram os maiores desafios que a Firma enfrentou após a entrada no mercado brasileiro?

3. MODOS DE OPERAÇÃO SUBSEQUENTES

(Busca que o entrevistado apresente fatos sobre a internacionalização que possam ser relevantes para a pesquisa – neste ponto não irei mencionar eventos já tenho mapeados)

- a. Como você descreve a evolução das operações da Firma no Brasil?
- b. Houve mudanças/diversificação no modo de operação da empresa depois da entrada no Brasil (ampliou-se ou reduziu-se a linha de produtos ou escopo de serviços prestados, houve novas aquisições / parcerias / *joint ventures* da subsidiária brasileira)?
- c. As mudanças no modo de operação da Firma foram influenciadas por fatores internos (reestruturação) ou externos (fornecedores, clientes, competidores, etc)?
- d. Houve algum tipo de informação que você identificaria com tendo sido relevante naquele momento (mercado, legais, políticas, tecnológicas, etc)? Você poderia

ser mais específico em relação ao conteúdo destas informações? Como elas foram obtidas?

- e. Existiam informações sobre experiências de atuação da firma em outros países que você considera que foram importantes para a alteração deste modo de operação? Você pode detalhar estas informações? Qual a fonte destas informações?

4. EVENTOS ESPECÍFICOS ASSOCIADOS A MUDANÇAS NO MODO DE OPERAÇÃO

(Uma vez que o entrevistado não consiga mais evoluir na identificação de novos eventos, irei apresentar eventos já mapeados para verificar se o entrevistado pode acrescentar informações que sejam relevantes)

- a. Como você descreveria este evento?
- b. Houve algum tipo de informação que você identificaria com tendo sido relevante naquele momento (mercado, legais, políticas, tecnológicas, etc)? Você poderia ser mais específico em relação ao conteúdo destas informações? Como elas foram obtidas?
- c. Existiam informações sobre experiências de atuação da firma em outros países que você considera que foram importantes para a alteração deste modo de operação? Você pode detalhar estas informações? Qual a fonte destas informações?

5. PERGUNTAS COMPLEMENTARES

- a. Qual o papel da subsidiária brasileira no contexto da Firma como um todo?
- b. Que tipo de informação é compartilhada com a matriz e outras subsidiárias?
- c. Que tipo de informação é compartilhada com outros atores da rede da subsidiária?
- d. Qual o papel da subsidiária brasileira em relação as demais subsidiárias na América Latina?
- e. Como você avalia a autonomia da subsidiária brasileira?
- f. A subsidiária brasileira entrou em outros mercados na América Latina?
- g. Qual o papel e qual a importância dos parceiros de negócio da Firma (OEM, representantes, distribuidores, integradores, etc)?