

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

**RELACIONAMENTOS E CONHECIMENTOS EM PROCESSOS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MULTINACIONAIS**

Sylvio Leal Barbosa

Belo Horizonte

2009

Sylvio Leal Barbosa

**RELACIONAMENTOS E CONHECIMENTOS EM PROCESSOS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MULTINACIONAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Belo Horizonte

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B238r Barbosa, Sylvio Leal

Relacionamentos e conhecimentos em processos de internacionalização de multinacionais / Sylvio Leal Barbosa. Belo Horizonte, 2009

100f. : il.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Bibliografia

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

CDU: 658.012.4

A meu avô Sylvio, inspiração para toda a família.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação marca mais uma importante etapa em minha vida. Fiz novos amigos e aprendi muito. Sozinho, entretanto, nada disso seria possível. Gostaria de agradecer em especial...

A meus pais, Sylvia e Oyama, pelo exemplo de vida, cuidados por toda vida e amor incondicional. Amo vocês.

A Karina, esposa e namorada, pela paciência, pelos incentivos e pelo imenso carinho e amor. Com você a meu lado, tudo ficou mais fácil.

A meus avôs, Olavo, Conceição e Rosa, pelas boas lembranças. Saudades sempre.

A meus familiares, por estarem sempre presentes.

Aos amigos, todos eles muito importantes em minha vida.

A meu orientador, professor Sérgio Rezende, pelos ensinamentos, pelo apoio e pela dedicação.

Aos entrevistados, por atenderem prontamente a meu pedido.

Aos colegas da IHM, por me apoiarem durante todo o percurso.

Sobretudo, agradeço a Deus, por ter tão pouco a pedir e tanto a agradecer.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

O objetivo desta dissertação é examinar o processo de internacionalização de multinacionais a partir das variáveis relacionamentos e conhecimentos. A pesquisa se baseia em três vertentes teóricas, interdependentes: modelo de Uppsala, modelo relacional e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Ao se estabelecer tal diálogo, vai-se ao encontro de uma literatura emergente na abordagem comportamental da internacionalização, que sugere múltiplas influências em processos de internacionalização, as quais só são captadas adequadamente na integração de diversos aportes ou vertentes teóricas. Assim sendo, analisou-se o processo de internacionalização de uma multinacional de origem americana, com presença no mercado brasileiro desde a década de 1970, por meio de um estudo de caso de natureza qualitativa sob perspectiva longitudinal. Para análise dos dados, foram mapeadas e caracterizadas como eventos as mudanças do modo de operação da firma no mercado brasileiro, a partir das dimensões externalização, localização e integração. Em seguida, buscou-se identificar os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinações associados às alterações no modo de operação da firma, para, enfim, identificar os relacionamentos, intrafirma e/ou interfirma em que esses conhecimentos foram articulados. Os resultados demonstraram que a conjugação das três vertentes teóricas se faz necessária à medida que essas literaturas, isoladamente, privilegiam determinados conhecimentos e relacionamentos. Mais especificamente, os resultados da pesquisa sugerem que a incorporação da variável tempo permite revelar associações no que se diz respeito à presença e à ordem de conhecimentos e relacionamentos em processos de internacionalização. Em pesquisas futuras, sugere-se investigar mais aprofundadamente a influência da variável tempo no processo de internacionalização, a fim de se identificarem relações de ordem, velocidade e ritmo entre diferentes tipos de conhecimentos e, ainda, esclarecer a associação entre os tipos de conhecimentos e os relacionamentos envolvidos em sua articulação.

Palavras-chave: Internacionalização de multinacionais; Relacionamentos intrafirma; Relacionamentos interfirma; Tipos de conhecimentos em internacionalização.

ABSTRACT

This dissertation examines the process of multinational internationalization by taking into account the variables of relationship and knowledge. The research borrows conceptual notions from three interdependent theoretical strands: the Uppsala model, the network model and the literature on subsidiary development. By establishing this dialogue, the results of this study align with emergent literature from the behavioral perspective, that suggests multiple influences in the internationalization process that can only be adequately captured from the integration of different strands or theoretical approaches. For this study, the internationalization process of an American multinational firm that entered Brazil in the early 1970s is analyzed by means of qualitative oriented research, taking a longitudinal perspective. Accordingly, for the purpose of data analysis, the firm's operational modal shift in the Brazilian market was mapped and characterized as events based on externalization, localization, and integration dimensions. By doing so, the types of acquired and/or recombined knowledge associated with changes in the firm's operational mode in Brazil is pursued and, finally, identified with regard to inter and/or intrafirm relationships, where this knowledge is articulated. The results demonstrate that the conjugation of the three theoretical strands is necessary, as long as these literatures, individually, privileged some knowledge and relationships. More specifically, the results suggest that the incorporation of time as a variable reveals associations with respect to the presence and order of knowledge and relationships in the internationalization process. Considering these findings, future research should more deeply investigate the influence of timing in the internationalization process, with the aim of identifying associations of order, pace, and rhythm among different types of knowledge and, further, clarify the association between different types of knowledge and the relationships involved in their articulation.

Key-words: Multinational internationalization; Intrafirm relationships; Interfirm relationships; Types of knowledge in internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxos de conhecimento em relacionamentos intrafirma.....	19
Figura 2 – Fluxos de conhecimento em relacionamentos interfirma.....	26
Figura 3 – Quadro analítico	31
Figura 4 – Processo de internacionalização da Firma A no Brasil	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação dos entrevistados, cargos e tempo de cada entrevista.....	39
Quadro 2 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 1.	52
Quadro 3 – Dimensão identificada no evento 2.	53
Quadro 4 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 2.	54
Quadro 5 – Dimensão identificada no evento 3.	54
Quadro 6 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 3.	56
Quadro 7 – Dimensão identificada no evento 4.	56
Quadro 8 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 4.	58
Quadro 9 – Dimensão identificada no evento 5.	58
Quadro 10 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 5.	60
Quadro 11 – Dimensão identificada no evento 6.	61
Quadro 12 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 6.	62
Quadro 13 – Dimensão identificada no evento 7.	62
Quadro 14 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 7.	64
Quadro 15 – Dimensão identificada no evento 8.	65
Quadro 16 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 8.	67
Quadro 17 – Dimensão identificada no evento 9.	67
Quadro 18 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 9.	70
Quadro 19 – Dimensão identificada no evento 10.	71
Quadro 20 – Relacionamentos e conhecimentos no evento 10.	73
Quadro 21 – Tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombina- dos no processo de internacionalização da Firma A no Brasil.	74
Quadro 22 – Relacionamentos presentes no processo de internacionalização da Firma A no Brasil.....	75
Quadro 23 – Relacionamentos e tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombina- dos no processo de internacionalização da Firma A no Brasil.....	77

LISTA DE SIGLAS

CLP	CONTROLADOR LÓGICO PROGRAMÁVEL
UCP	UNIDADE CENTRAL DE PROCESSAMENTO (EM INGLÊS CPU - <i>CENTRAL PROCESSING UNIT</i>)
IHM	INTERFACE HOMEM MÁQUINA
OEM	FABRICANTE ORIGINAL DO EQUIPAMENTO (EM INGLÊS – <i>ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER</i>)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Considerações iniciais e justificativa	11
1.2 Questão de pesquisa	14
1.3 Estrutura da dissertação	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Introdução	17
2.2 Relacionamentos intrafirma e tipos de conhecimentos em internacionalização.....	19
2.2.1 <i>Relacionamentos matriz – subsidiária focal</i>	20
2.2.2 <i>Relacionamentos subsidiária focal – subsidiárias irmãs</i>	23
2.3 Relacionamentos interfirma e tipos de conhecimentos em internacionalização.....	25
2.3.1 <i>Relacionamento matriz – atores externos</i>	27
2.3.2 <i>Relacionamento subsidiária focal – atores externos</i>	28
2.4 Quadro analítico	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 Introdução	34
3.2 Método de pesquisa	34
3.3 Coleta de dados	35
3.3.1 <i>Seleção do caso</i>	36
3.3.2 <i>Fontes e instrumento de coleta de dados</i>	37
3.4 Análise de dados	41
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO	47
4.1 Contextualização do setor de automação industrial.....	47
4.2 Breve histórico da Firma A	48
4.3 Processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro.....	49
4.3.1 <i>Evento 1 – Início das exportações para o Brasil</i>	51
4.3.2 <i>Evento 2 – Abertura da subsidiária de vendas</i>	52
4.3.3 <i>Evento 3 – Implantação da subsidiária de produção</i>	54
4.3.4 <i>Evento 4 – Joint venture com firma local</i>	56
4.3.5 <i>Evento 5 – Desenvolvimento de tecnologia na subsidiária brasileira</i>	58
4.3.6 <i>Evento 6 – Exportação de tecnologia pela subsidiária brasileira</i>	61
4.3.7 <i>Evento 7 – Criação do primeiro distribuidor no Brasil</i>	62
4.3.8 <i>Evento 8 - Colaboração e implantação do centro de capacitação tecnológica em universidade</i>	65
4.3.9 <i>Evento 9 – Certificação dos prestadores de serviços</i>	67
4.3.10 <i>Evento 10 – Desenvolvimento de produto em colaboração com OEM</i>	71
4.4 Análise comparativa dos eventos	73
5 CONCLUSÕES	79
5.1 Principais resultados	79
5.2 Revisitando a questão de pesquisa	83
5.3 Contribuições, limitações e pesquisas futuras.....	84
REFERÊNCIAS	86
ANEXO	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e justificativa

A internacionalização da firma tem sido objeto de debate em diferentes fóruns nas últimas décadas (ver, por exemplo, HUTZSCHENREUTER; PEDERSEN; VOLBERDA, 2007). 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). Nesta pesquisa, adota-se a perspectiva comportamental de internacionalização (AHARONI, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; WELCH; WIEDERSHEIM-PAUL, 1980), que sugere como variável explanatória do processo de internacionalização os conhecimentos adquiridos e/ou recombinados¹ nos relacionamentos intrafirma e/ou interfirma (LAMB; LIESH, 2002). Para esse fim, a pesquisa baseia-se em três vertentes teóricas, interdependentes: modelo de Uppsala, modelo relacional e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias. O objetivo desta introdução é descrever os principais conceitos que caracterizam cada uma dessas vertentes teóricas e justificar sua escolha neste trabalho.

De maneira geral, a perspectiva comportamental trata a internacionalização da firma sob o ponto de vista dinâmico² (JOHANSON; VAHLNE, 2003a; 2003b; ARAÚJO; REZENDE, 2003), ou seja, a internacionalização como resultado de um processo de evolução das atividades da firma no mercado estrangeiro (HADJIKHANI; JOHANSON, 2002). Nesse sentido, o evento de entrada e a sequência de acontecimentos que o sucedem são, sob o ponto de vista teórico, considerados relevantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WIEDERSHEIM-

¹ Utiliza-se a expressão “aquisição e/ou recombinação” de conhecimentos para indicar a emergência, desenvolvimento e/ou transferência de conhecimentos entre atores.

² Do ponto de vista estático, as teorias mais relevantes são derivadas da economia, como a Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980). Nessa perspectiva, os custos de negociação e a realização de contratos (custos de transação) são fatores determinantes para tomada de decisão (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). O foco dessas teorias recai sobre o evento de entrada no outro país, considerado para estes autores como sendo o momento mais crítico da internacionalização da firma. Alguns autores argumentam que essa abordagem se restringe a um único evento e, portanto, não considera os acontecimentos que o sucedem (ANDERSEN, 1997). Além disso, as variáveis comportamentais, como experiência e conhecimento, importantes no processo de internacionalização, são praticamente negligenciadas (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

PAUL; OLSON; WELCH, 1978). O modelo de Uppsala³ (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), o mais representativo da abordagem comportamental, propõe que a sequência de eventos que caracteriza o processo de internacionalização da firma pode ser explicado pelo modo pelo qual a firma lida com as incertezas relacionadas ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro. Nesse sentido, esse modelo sugere uma relação de autoreforço entre a aquisição e o acúmulo de conhecimento de mercado pela subsidiária focal e o comprometimento de recursos da firma em mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Ou seja, a aquisição e a recombinação de conhecimentos de mercado nos relacionamentos intrafirma (BJORKMAN; FORSGREN, 2000), compreendendo a participação da matriz e da subsidiária focal, permitem à firma reduzir as incertezas em relação a novos investimentos no mercado-alvo, o que, por sua vez, a leva a adquirir e recombinar novos conhecimentos (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nessa perspectiva, para o modelo de Uppsala o conhecimento de mercado é adquirido *in loco* (JOHANSON; VAHLNE, 1977), ou seja, é específico ao mercado em que a firma opera, e isso dificulta sua transferência para outros países (ERIKSSON et al., 1997).

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, restringe, mesmo que implicitamente, o lócus onde ocorre a aquisição e a recombinação desse conhecimento aos relacionamentos entre matriz e subsidiária focal (JOHANSON; VAHLNE, 1990). É nesse sentido que o modelo relacional complementa o modelo de Uppsala, ao chamar a atenção para dois pontos: a) além do conhecimento de mercado, sugere-se a existência de conhecimento institucional e de internacionalização (ERIKSSON et al., 1997); b) esses conhecimentos podem ser adquiridos e/ou recombinados em relacionamentos estabelecidos entre matriz e/ou subsidiária focal com atores externos (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990; ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

Assim, uma importante implicação do modelo relacional recai sobre o papel da matriz e da subsidiária focal no processo de internacionalização. Uma vez que se assume que a subsidiária focal também desenvolve relacionamentos com atores externos, a matriz deixa de ser o único ator dentro da firma detentora do conhecimento. Isto, por sua vez, implica dizer que a matriz não detém, necessariamente, a prerrogativa de conduzir o processo de

³ O modelo de Uppsala surgiu de estudos originados na universidade de Uppsala, Suécia. Dentre as pesquisas que inspiraram o modelo, destaca-se o estudo sobre o processo de internacionalização de quatro empresas suecas - Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

internacionalização. Tal situação é mais evidente em firmas multinacionais, objeto deste estudo, já que o processo de internacionalização dessas firmas é potencialmente influenciado por múltiplos relacionamentos que a subsidiária focal desenvolve com inúmeros atores (JOHANSON; MATTSSON, 1988; BLANKENBURG, 1995; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Se os relacionamentos da subsidiária focal com a matriz e com os atores externos são, de alguma maneira, o foco de análise do modelo de Uppsala e do relacional, respectivamente, observa-se que, nesses modelos, pouca ou nenhuma ênfase tem sido dada aos relacionamentos entre subsidiárias. Esse tipo de relacionamento, porém, ganha relevância do ponto de vista do processo de internacionalização de multinacionais, uma vez que a subsidiária focal normalmente adquire e recombina conhecimentos, notadamente de caráter tecnológico, com as subsidiárias irmãs (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998). Nesse raciocínio, a subsidiária focal desenvolve conhecimentos tecnológicos únicos (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; HOLM; HOLMSTROM; SHARMA, 2005), o que implica maior influência desses atores na distribuição de recursos dentro da firma (MUDAMBI; NAVARRA, 2004) e nas iniciativas de atuação além do mercado local (ETEMAD, 2005), tais como iniciar seu próprio processo de internacionalização (FORSGREN; HOLM; JOHANSON, 1992), hospedar centros de excelência (BIRKINSHAW, 1998) e adquirir mandatos globais de produtos (BIRKINSHAW, 1996). Ao se considerarem tais relacionamentos e seus consequentes impactos no processo de internacionalização de multinacionais, considera-se, como aporte teórico adicional, a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998, 2000). Portanto, pelo raciocínio aqui exposto, sugere-se que um entendimento mais refinado dos processos de internacionalização de multinacionais requer conjugar três vertentes teóricas da perspectiva comportamental da internacionalização da firma (modelo de Uppsala, modelo relacional e literatura de desenvolvimento de subsidiárias), a fim de se considerar a ideia de que a internacionalização dessas firmas é contingente a diversos tipos de conhecimentos que são adquiridos e/ou recombinações, ora sequencialmente, ora simultaneamente, em relacionamentos intrafirma e interfirma (HOLM; JOHANSON; THILENIUS, 1995; GOERZEN; MAKINO, 2007).

Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso único, de natureza qualitativa, sob uma perspectiva longitudinal, envolvendo uma multinacional de origem americana, com presença no Brasil desde a década de 1970. Foram utilizados dados primários e secundários na coleta de dados, mais especificamente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atuais e os ex-executivos da firma, assim como executivos de firmas associadas com profundo

conhecimento histórico sobre o processo. Para análise dos dados, foram mapeadas e caracterizadas como eventos as mudanças do modo de operação da firma com base nas dimensões sugeridas por Jarillo e Martinez (1991) e identificados os tipos de conhecimentos e relacionamentos presentes ao longo de todo o processo de internacionalização da firma. Por último, foram construídas tabelas visando identificar as relações causais e temporais entre os eventos, os tipos de conhecimentos e os relacionamentos.

Os principais resultados da pesquisa são: a) verificou-se que as variáveis relacionamento e conhecimento são necessárias e suficientes para explicar o processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro, ainda que exista uma associação entre os tipos de conhecimentos e o lócus onde são adquiridos e/ou recombinaos. Em outras palavras, certos tipos de conhecimentos foram articulados, predominantemente, em relacionamentos específicos; b) identificou-se uma relação de precedência, ao longo do processo de internacionalização, entre os conhecimentos de mercado, institucionais e tecnológicos, ou seja, os conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos ao longo do processo de internacionalização aqui analisado são suscetíveis à dimensão temporal; c) de forma semelhante, observou-se que os relacionamentos que condicionaram a trajetória da Firma A no mercado brasileiro não ocorreram homoganeamente, o que significa que determinados relacionamentos foram articulados em fases distintas da internacionalização dessa firma. Tal como os conhecimentos, esse resultado sugere que a variável tempo exerce influência na articulação dos relacionamentos em processos de internacionalização.

1.2 Questão de pesquisa

Uma vez apresentado o esquema conceitual do presente trabalho, parte-se para definição da questão de pesquisa. Conforme já mencionado, o conhecimento, articulado nos relacionamentos intrafirma e/ou interfirma, é concebido na perspectiva comportamental, como a variável explanatória do processo de internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Formula-se como objetivo geral do presente estudo identificar e analisar o processo de internacionalização da multinacional em um mercado estrangeiro, a partir das variáveis relacionamento e conhecimento.

Assim sendo, esta pesquisa busca examinar, nos relacionamentos intrafirma e/ou interfirma, os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos que interferem no processo de internacionalização da multinacional. Dessa forma, apresenta-se a questão de pesquisa: a partir das variáveis relacionamento e conhecimento, como ocorre o processo de internacionalização de multinacionais em um determinado país?

De forma a complementar o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- mapear o processo de internacionalização na identificação dos eventos que caracterizam a trajetória da firma no Brasil;
- identificar os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos durante o processo de internacionalização;
- identificar os relacionamentos articulados durante o processo de internacionalização.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. Na sequência do presente capítulo, tem-se o capítulo dois, em que é apresentado o referencial teórico que sustenta a pesquisa: modelo de Uppsala, modelo relacional e literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Essas três vertentes teóricas não são, entretanto, apresentadas de forma estanque e independentes entre si, uma vez que, para cumprir os objetivos de pesquisa, a associação entre as teorias apresentadas é fundamental. Nesse sentido, o capítulo aborda, inicialmente, os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos nos relacionamentos intrafirma, e está dividido em dois tópicos: o primeiro aborda os relacionamentos entre matriz e subsidiária focal, e o segundo, os relacionamentos entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs. Nesse tópico são conjugadas as principais ideias contidas nos modelo de Uppsala e na literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Em seguida, o capítulo desenvolve-se a partir do modelo relacional e aborda os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos nos relacionamentos interfirma, dividindo-se em dois tópicos. O primeiro aborda os relacionamentos entre matriz e atores externos, e o segundo, os relacionamentos entre subsidiária focal e atores externos. O capítulo é finalizado com o quadro analítico da pesquisa, em que se destaca a lógica de associação e complementaridade entre os três aportes teóricos utilizados.

O capítulo três descreve os aspectos metodológicos da pesquisa. Inicialmente justifica-se a adoção do estudo de caso único de natureza qualitativa, sob uma perspectiva longitudinal, para, em seguida, descrever os critérios empregados para a seleção do caso e detalhar as fontes e instrumentos utilizados para a coleta de dados. A firma selecionada (Firma A) atua no mercado de manufatura de produtos de alta tecnologia, utilizados na automação de plantas industriais, e atende aos critérios necessários à condução da pesquisa. Ao final do capítulo, apresentam-se os procedimentos utilizados para análise de dados, com destaque para o processo de identificação dos eventos que caracterizaram o processo de internacionalização da firma pesquisada e o processo de identificação e análise dos tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaados nos relacionamentos intrafirma e/ou interfirma.

O capítulo quatro é dedicado à descrição e análise do caso. Primeiramente, contextualiza-se o setor de atuação da Firma A e sumariza-se o histórico da firma desde sua fundação. Uma vez feito isso, é realizada uma descrição detalhada dos dez eventos que compreendem a trajetória da Firma A no Brasil, em um período de aproximadamente três décadas. Para cada evento é apresentada a dimensão pela qual o evento foi classificado, os tipos de conhecimento adquiridos e/ou recombinaados e os relacionamentos em que esses conhecimentos foram articulados.

Por último, o capítulo cinco apresenta as conclusões deste trabalho. Inicialmente são revistos e detalhados os resultados encontrados na pesquisa para, em seguida, revisitar-se a questão de pesquisa. Ao final, são apresentadas as contribuições de pesquisa, suas limitações e sugestões que possam contribuir em futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

A perspectiva aqui adotada como referencial teórico destaca a influência de diversos atores no processo de entrada e evolução da firma em mercados estrangeiros (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999), o que significa que o processo de internacionalização da firma é contingente aos relacionamentos por ela estabelecidos (KOGUT; ZANDER, 1993). Nesse sentido, identificar quem são esses atores e como se dão esses relacionamentos é a primeira etapa para a construção do quadro analítico proposto mais adiante. Uma vez identificados os atores e os relacionamentos entre eles existentes, pretende-se explorar os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinações nessas interações (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Mais especificamente, o conhecimento de mercado, foco das primeiras pesquisas sobre o processo de internacionalização da firma, foi considerado como fundamental para a tomada de decisão e comprometimento de recursos em mercados estrangeiros (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Essa concepção norteou a formulação do modelo de Uppsala, o mais representativo modelo da abordagem processual (ANDERSEN, 1993; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Nesse modelo, a transferência de conhecimento ocorre de forma unidirecional, da matriz para a subsidiária (FORSGREN, 1989).

Entretanto, à medida que a firma se estabelece e consolida suas operações em outros países, significativos investimentos são realizados nas e pelas subsidiárias. Estas, por sua vez, crescem, desenvolvem-se e passam a desempenhar papel cada vez mais relevante no processo de internacionalização (FORSGREN, 1989, 2002). Nesse momento, a matriz deixa de ser considerada como a única fonte capaz de gerar conhecimento dentro da firma (BIRKINSHAW; HOOD, 1999), e, assim, o fluxo de conhecimento, antes limitado no sentido da matriz para a subsidiária, passa a existir no sentido inverso, da subsidiária para a matriz (BIRKINSHAW; HOOD, 1997). Desse modo, a subsidiária emerge como um agente ativo dentro da firma, com capacidade de exportar conhecimento para a matriz (MUDAMBI; NAVARRA, 2004). O relacionamento entre matriz e subsidiária e os tipos de conhecimentos

adquiridos e/ou recombinados são abordados no tópico identificado como “Relacionamentos matriz – subsidiária focal”.

A contínua expansão da firma leva a realocação geográfica de atividades para as subsidiárias, antes realizadas pela matriz (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Conseqüentemente, a subsidiária assume novas responsabilidades e ganha autonomia (MUDAMBI; NAVARRA, 2004). O reflexo desse processo se percebe na maior influência que uma determinada subsidiária, aqui denominada subsidiária focal, passa a exercer no grupo a que pertence, adquirindo e recombinao novos conhecimentos com as subsidiárias irmãs (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998). O relacionamento entre a subsidiária focal e as subsidiárias irmãs e os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados nesse relacionamento são abordados no tópico identificado como “Relacionamentos subsidiária focal – subsidiárias irmãs”. Cabe destacar que os relacionamentos entre matriz e subsidiária focal e os relacionamentos entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs compreendem os relacionamentos intrafirma.

A firma também desenvolve relacionamentos com atores externos, a saber, compradores, fornecedores e concorrentes. A aquisição e a recombinação de conhecimento com esses atores exercem influência no processo de internacionalização da firma (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990; HOLM; JOHANSON; THILENIUS, 1995). Nesse sentido, deve-se levar em consideração não só os relacionamentos intrafirma mas também os relacionamentos interfirma no processo de aprendizado e transferência de conhecimento (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008). O relacionamento entre a matriz, a subsidiária focal e esses atores e os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados nessa relação são abordados nos tópicos identificados como “Relacionamentos matriz – atores externos e subsidiária focal – atores externos”.

Exposta, em linhas gerais, a lógica norteadora do trabalho, os tópicos a seguir estão organizados de forma a apresentar os relacionamentos e os conhecimentos adquiridos e/ou recombinados nos relacionamentos intrafirma e interfirma. Primeiro, são abordados os relacionamentos intrafirma, composto pelos tópicos referentes aos relacionamentos entre matriz e subsidiária focal e entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs. Em seguida, são abordados os relacionamentos interfirma, compostos pelo relacionamento entre matriz e atores externos e entre subsidiária focal e atores externos. Finalmente é apresentado o quadro analítico do presente trabalho.

2.2 Relacionamentos intrafirma e tipos de conhecimentos em internacionalização

Os relacionamentos intrafirma compreendem as relações entre matriz e subsidiária focal e entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs (ver FIG. 1). No que tange aos relacionamentos entre matriz e subsidiária focal, utiliza-se a abordagem comportamental, representada pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Nesse sentido, são descritos os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos sob a perspectiva de um fluxo unidirecional de conhecimento, ou seja, no sentido da matriz para a subsidiária focal (FORSGREN, 1989). Em seguida, o foco da análise passa a ser no fluxo reverso do conhecimento, ou seja, no sentido da subsidiária focal para matriz (BIRKINSHAW; HOOD, 1997). Como o modelo de Uppsala é negligente quanto a esse aspecto (BJORKMAN; FORSGREN, 2000), utiliza-se a literatura de desenvolvimento de subsidiárias como aporte teórico (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998, 2000). Além disso, sob a perspectiva da subsidiária focal, verifica-se que sua evolução no mercado local implica desdobramentos que podem impactar o relacionamento com suas subsidiárias irmãs e, por consequência, influenciar o processo de internacionalização da firma (BIRKINSHAW et al., 2000). Diante disso, busca-se discutir os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos nesses relacionamentos.

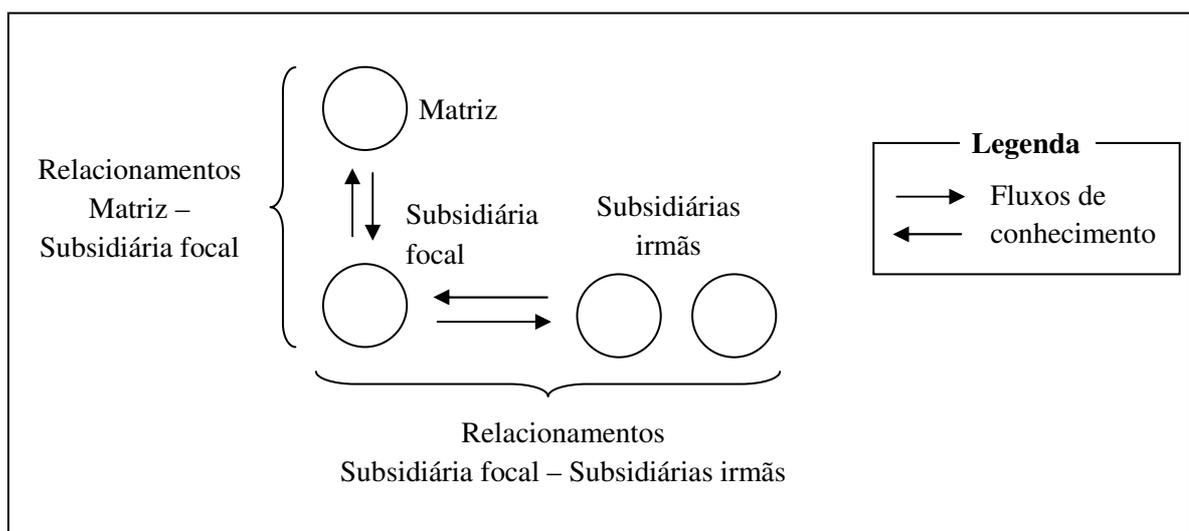


Figura 1: Fluxos de conhecimento em relacionamentos intrafirma
Fonte: Elaborado pelo autor

2.2.1 *Relacionamentos matriz – subsidiária focal*

Matriz e subsidiária focal são alguns dos atores que compõem os relacionamentos intrafirma. O conceito de hierarquia foi inicialmente utilizado para caracterizar a relação entre esses dois atores no início do processo de internacionalização da firma e emergência das primeiras multinacionais (HEDLUND, 1986). O modelo hierárquico caracteriza a firma em relação ao lócus onde as decisões são tomadas⁴. Na década de 1970 e no início da década de 1980, por exemplo, a multinacional caracterizava-se pela centralização do poder e das decisões na matriz (HEDLUND, 1981). O papel desenvolvido pelas subsidiárias era apenas operacional e não estratégico. Isso implica que a estratégia corporativa era decidida pela matriz (FORSGREN, HOLM; JOHANSON, 1992), cabendo às subsidiárias o papel de implementá-las (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), de forma a maximizar sua utilidade dentro da multinacional (PICARD, 1980). As atividades das subsidiárias, nesse contexto, eram tipicamente limitadas a vendas locais e manufatura (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), já que os produtos e o *know-how* existentes na subsidiária eram oriundos da matriz (FORSGREN, 1989).

A centralização de poder na matriz se reflete nos temas abordados nas pesquisas durante esse período. Dentre as variáveis estudadas destacam-se a centralização (SCHOLLHAMMER, 1971), a integração (BRANDT; HULBERT, 1977; CRAY, 1984) e o controle (BRANDT; HULBERT, 1976; WELGE, 1981). Nesse cenário, presume-se a uniformidade do tratamento das subsidiárias como melhor mecanismo de gerência, pois se acredita que sistemas e procedimentos padronizados superam em benefícios as possíveis diferenças regionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1986).

Em termos de internacionalização, na estrutura hierárquica cabe à matriz a decisão sobre o modo de entrada em mercados estrangeiros (HEDLUND, 1986). Muitas vezes precursora dessa iniciativa, a matriz busca reduzir a incerteza e o risco inerente a essa decisão por meio do comprometimento incremental de seus recursos nesses mercados (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). À medida que aprende como operar no novo mercado, ela avança para um próximo estágio, de forma gradual e contínua (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Nessa concepção, pode-se dizer que a expansão sequencial da firma é uma

⁴ Para uma revisão da literatura sobre o modelo hierárquico, vejam-se Bartlett (1986), Hedlund (1986), Hedlund e Rolander (1990) e Hedlund (1993).

expressão do processo de aquisição e recombinação interna de conhecimento do mercado (KOGUT; ZANDER, 1993), que, nesse caso, se resume ao aprendizado da matriz sobre o novo mercado. O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes (ERIKSSON et al., 1997). É somente a experiência *in loco* que possibilita à firma a aquisição desse conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977), e é exatamente essa característica de especificidade do conhecimento que dificulta sua transferência para outros contextos (ERIKSSON et al., 1997).

Nessa perspectiva, apesar de o conhecimento de mercado ser adquirido localmente por meio da ação direta da subsidiária, cabe à matriz exercer a coordenação e a tomada de decisão no processo de internacionalização (BJORKMAN; FORSGREN, 2000). À subsidiária cabe o papel de implementar a estratégia definida pela matriz (FORSGREN, 1989). Assim, o local onde o conhecimento é adquirido e o local onde ele é acumulado e interpretado não são necessariamente os mesmos, permanecendo o conhecimento, entretanto, fruto de uma relação intrafirma (BJORKMAN; FORSGREN, 2000). Vale ressaltar que, à luz do modelo de Uppsala, a subsidiária é um mero instrumento de aquisição e não de geração de conhecimento, e, por isso, não pode ser considerada como um agente ativo no processo de transferência de conhecimento intrafirma (FORSGREN, 2002). Essa afirmação implica que o fluxo de conhecimento de mercado ocorre de forma unidirecional, no sentido da matriz para a subsidiária.

O relacionamento entre matriz e subsidiária ganha uma nova concepção à medida que a subsidiária se consolida no mercado local. O acesso direto ao conhecimento de mercado dá à subsidiária maior poder de barganha para a conquista de autonomia e voz nas decisões estratégicas da firma (MUDAMBI; NAVARRA, 2004; BIRKINSHAW; FRY, 1998). Esse contexto, cuja estrutura hierárquica tende a inibir o comportamento empreendedor e inovador na subsidiária (YAMIN, 2002), sugere uma reflexão sobre o impacto dessa estrutura na eficiência e eficácia da firma como mecanismo de transferência de conhecimento para outros mercados. Como resultado dessa reflexão, tem-se uma mudança, caracterizada por Hedlund e Rolander (1990) como a passagem do modelo hierárquico para o modelo heterárquico de firma, que consiste na descentralização e na coordenação compartilhada das atividades da firma entre matriz e subsidiária. Assim sendo, seja por iniciativa própria ou por determinação da matriz⁵, algumas subsidiárias passam a realizar atividades antes reservadas à matriz,

⁵ Birkinshaw e Hood (1997) destacam que a ação da subsidiária é motivada pela complementaridade entre a iniciativa própria e a da matriz.

inclusive aquelas de maior valor agregado (BIRKINSHAW, 1998). Essa conquista da subsidiária não ocorre, entretanto, sem conflitos. Se, por um lado, a matriz busca exercer o controle, por outro lado, a subsidiária persegue uma maior autonomia (BIRKINSHAW et al., 2000). A falta de consenso sobre o papel a ser desempenhado pela subsidiária leva a matriz, em alguns casos, a exercer maior controle, que, por sua vez, não implica necessariamente maior cooperação entre as partes (BIRKINSHAW et al., 2000). As particularidades legais e políticas específicas do mercado local também impõem restrições a esse controle, deixando espaço para a ação autônoma da subsidiária (YAMIN, 2002). Ademais, o controle torna-se ainda mais difícil quando se considera a existência de várias subsidiárias em diferentes países (ANDERSSON; FORSGREN, 1996). Em outras palavras, a necessidade de integração da firma incompatibiliza-se com a necessidade de atender às demandas locais da subsidiária (BARTLETT, 1979; PRAHALAD; DOZ, 1981). Nessa perspectiva, a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; 1996; 1998; 2000) apresenta-se, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998), como um aporte teórico alternativo e, em alguns casos, complementar ao modelo de Uppsala para lidar com uma nova configuração entre matriz e subsidiária que, aos poucos, passa a prevalecer.

Nessa nova concepção, admite-se que o conhecimento possa percorrer caminho reverso àquele identificado na estrutura hierárquica, ou seja, em sentido da subsidiária para matriz (MUDAMBI; NAVARRA, 2004). Essa observação tem importantes implicações para o entendimento do processo de internacionalização da firma no que se refere ao fluxo de conhecimento entre matriz e subsidiária. Uma vez que a unidade de análise deixa de ser a firma como um todo e passa-se a atentar para as diferenças existentes nos papéis desempenhados pelas subsidiárias (GHOSHAL; BARLETT, 1990), a matriz perde a exclusividade pela atividade de geração de conhecimento (MUDAMBI; NAVARRA, 2004; SCHMID; SCHURIG, 2003). Nesse raciocínio, o conhecimento de mercado é também gerado na subsidiária, podendo percorrer sentido reverso em direção à matriz, configurando-se, dessa forma, o fluxo bidirecional de conhecimento (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006).

Em termos de internacionalização, o conhecimento de mercado não é o único a ocorrer no sentido da subsidiária para matriz. Por exemplo, Anderson e Pahlberg (1997) identificaram casos em que a firma comercializa globalmente produtos desenvolvidos pela subsidiária. Nesses casos, a subsidiária detém o conhecimento tecnológico e exporta-o para a matriz, configurando-se o fluxo de conhecimento tecnológico no sentido da subsidiária para a matriz. Em outras situações, o conhecimento tecnológico oriundo da matriz repassado à subsidiária é

adaptado ao mercado local (KOGUT; ZANDER, 1993). Essas adaptações, além de exigirem o conhecimento tecnológico por parte da subsidiária, são combinados com os conhecimentos do ambiente institucional, relacionados a normas, regras e valores institucionais do país onde se opera (ERIKSSON et al., 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005).

Fruto dessas observações, as subsidiárias são comumente tipificadas como mandatárias de produtos globais, nos casos em que elas assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento, manufatura e *marketing* de produtos (BIRKINSHAW, 1996) e/ou centros de excelência, nos casos em que são reconhecidas pela firma como especialistas em determinada atividade (BIRKINSHAW, 1998) e responsáveis pelo desenvolvimento do conhecimento em sua área de *expertise* (ADENFELT; LAGERSTROM, 2006). Dessa forma, o papel da subsidiária é de geradora de novos conhecimentos (ANDERSON; PAHLBERG, 1997), e estes podem ser explorados tanto pela matriz, quanto por outras unidades da firma. Dito de outra maneira, pode-se considerar que o conhecimento tecnológico e o conhecimento institucional podem ser originados na subsidiária, recombinaos e então transferidos para matriz, configurando-se, assim, o fluxo bidirecional de conhecimento entre matriz e subsidiária.

Em suma, conclui-se da discussão apresentada que o processo de internacionalização é resultado de relacionamentos intrafirma, compreendendo a participação da matriz e da subsidiária focal, em que são articulados conhecimentos de mercado, tecnológicos e institucionais em fluxos bidirecionais. No próximo tópico, será abordado outro tipo de relacionamento, ainda intrafirma, desenvolvido entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs.

2.2.2 Relacionamentos subsidiária focal – subsidiárias irmãs

O processo de internacionalização, como tratado até aqui, considera a matriz e a subsidiária focal como os atores principais no processo de internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nessa perspectiva, os conhecimentos adquiridos e/ou recombinaos nesses relacionamentos são necessários e suficientes para explicar o processo de entrada e evolução da firma em mercados estrangeiros. Fundamental destacar, nessa perspectiva, a participação da matriz no processo de internacionalização da firma, seja encabeçando ou exercendo influência sobre este. Observa-se, entretanto, que um significativo número de investimentos em mercados estrangeiros tem sido liderado por iniciativa da

subsidiária focal, sem a participação da matriz no processo (FORSGREN; PAHLBERG, 1992). Forsgren, Holm e Johanson (1992) denominam esse processo como internacionalização de segundo grau, caracterizado pela descentralização do controle e maior influência da subsidiária focal sobre as operações das outras subsidiárias da multinacional, aqui identificadas como subsidiárias irmãs. Nesse sentido, ganha relevância a relação existente entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs, uma vez que os conhecimentos adquiridos e/ou recombinações nesses relacionamentos exercem influência no processo de internacionalização da firma com um todo.

Em termos de internacionalização, o distanciamento da matriz em relação a suas subsidiárias, fruto do processo de consolidação da multinacional em múltiplos mercados na década de 1980 e 1990 (BIRKINSHAW; HOOD, 1997), tem implicações diretas na autonomia da subsidiária focal (BIRKINSHAW, 1998). Como a subsidiária é responsável direta pelas operações nos mercados estrangeiros e é, nesse caso, o ator que, verdadeiramente, incorpora novos conhecimentos (FORSGREN, 2002), ela começa a desenvolver conhecimentos únicos (HOLM; HOLMSTROM; SHARMA, 2005), adaptados regionalmente, condição que caracteriza a descentralização da gestão do conhecimento dentro da firma (MUDAMBI; NAVARRA, 2004). Como consequência, a subsidiária focal passa a ser concebida como um portfólio de recursos e capacidades distintos dos da matriz (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), nos quais é possível identificar diferentes tipos de conhecimentos: conhecimento sobre tecnologias, vendas e *marketing*, conhecimento sobre agências governamentais, concorrentes e fornecedores (SCHULZ, 2003).

Pela mesma razão que a maior autonomia da subsidiária focal lhe permite encabeçar processos de inovação por meio do desenvolvimento de novos produtos (BOEHE, 2007; OLIVEIRA JR; BORINI, 2006), ela também abre caminho para que a gerência da subsidiária tenha espaço para tomada de iniciativa na busca de novas oportunidades de negócio (BIRKINSHAW; FRY, 1998) e entrada em novos mercados estrangeiros (FORSGREN; HOLM; JOHANSON, 1992). Essa autonomia se reflete no escopo de atividades realizadas pela subsidiária, passando esta a assumir atividades de maior valor agregado, como pesquisa e desenvolvimento (P&D) e *marketing* estratégico (MUDAMBI; NAVARRA, 2004). Assim, à medida que a subsidiária focal incorpora novas responsabilidades e intensifica o fluxo de conhecimento sob seu domínio, ela potencializa as possibilidades de exercer influência na distribuição de recursos dentro da multinacional (MUDAMBI; NAVARRA, 2004) e em sua capacidade de atuação além das fronteiras de seu mercado local (ETEMAD, 2005). Sob o ponto de vista do processo de internacionalização da firma, isso implica uma maior influência

da subsidiária sobre as operações de outras unidades da multinacional⁶ (SCHUTTE, 1998; REZENDE; VERSIANI, 2007).

Portanto, pode-se dizer que, nesse estágio de internacionalização da firma, muitas das atividades assumidas pela subsidiária focal são realizadas de forma integrada com as subsidiárias irmãs, o que implica a necessidade de estabelecer relacionamentos intrafirma. Essa interdependência pode tornar o desenvolvimento de conhecimento de uma subsidiária em particular, relevante a outras subsidiárias (HOLM; HOLMSTROM; SHARMA, 2005; SCHMID; SCHURIG, 2003). Tal como discutido anteriormente, este é o caso das subsidiárias classificadas como centros de excelência (ANDERSSON; FORSGREN, 2000; HOLM; PEDERSEN, 2000), em que a subsidiária focal tem o papel de desenvolver e compartilhar conhecimento tecnológico adquirido em determinado campo de conhecimento (FORSGREN; JOHANSON; SHARMA, 2000) com outras subsidiárias (ADENFELT; LAGERSTROM, 2006). Nesse cenário, a subsidiária focal, e não a matriz, apresenta-se como o melhor canal de comunicação direta com as subsidiárias irmãs (HEDLUND, 1993).

2.3 Relacionamentos interfirma e tipos de conhecimentos em internacionalização

Conforme discutido anteriormente, o processo de internacionalização da firma pode ser explicado considerando-se as interações entre os atores internos à firma, a saber, matriz, subsidiária focal e subsidiárias irmãs, e, dessa forma, compreendendo-se os relacionamentos intrafirma. Nessa perspectiva, o conhecimento em processos de internacionalização são adquiridos e/ou recombinaos internamente à firma (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Como explicar, entretanto, o processo de internacionalização de firmas sem nenhuma experiência em operações internacionais, que optam por entrar em mercados estrangeiros sem seguir a sequência de estágios proposta pelo modelo de Uppsala? Ou seja, firmas que, por exemplo, estabelecem uma unidade de produção sem nunca haver exportado ou aberto uma subsidiária de vendas naquele mercado (FORSGREN, 2002). Nesse sentido, o modelo

⁶ O relacionamento entre subsidiárias pode ser iniciado como resultado da autonomia da subsidiária ou motivado pela matriz. Nesse último caso, com o intuito de explorar a vantagem de sua presença internacional, a multinacional busca integrar as operações realizadas por suas subsidiárias (MATTSSON, 1998; ZANDER; ZANDER, 1997). Nessa situação se enquadram as equipes transnacionais, compostas por elementos de diferentes subsidiárias selecionados pela matriz dado seu conhecimento distinto sobre determinado campo de conhecimento (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001).

relacional apresenta-se como aporte teórico apropriado, pois sugere que o conhecimento de mercado pode também ser adquirido e recombinado por meio de relacionamentos interorganizacionais (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990), ou seja, a firma pode aprender com terceiros (HAKANSSON; HAVILA; PEDERSEN, 1999). Uma implicação importante desse raciocínio recai sobre o pressuposto de aprendizagem com as atividades internas à empresa. Como o conhecimento pode ser adquirido via atores externos (como, por exemplo, fornecedores), a proposição do modelo de Uppsala de que o processo de aprendizado e comprometimento de recursos em mercados estrangeiros é fruto dos relacionamentos intrafirma (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é questionada (FORSGREN, 2002). Nesse sentido, a diferença principal entre o modelo de Uppsala e o modelo relacional é que, enquanto o primeiro foca nas características da firma individual como a força motriz no processo de internacionalização, o modelo relacional destaca o contexto da firma, no qual os relacionamentos se afiguram como proeminentes (BJORKMAN; FORSGREN, 2000). Em outras palavras, a visão tradicional que caracteriza o processo de internacionalização da firma como sendo unilateral é substituída por uma outra que considera os atores externos exercendo influência nesse processo, tornando-o, dessa forma, multilateral (HADLEY; WILSON, 2003) (FIG. 2).

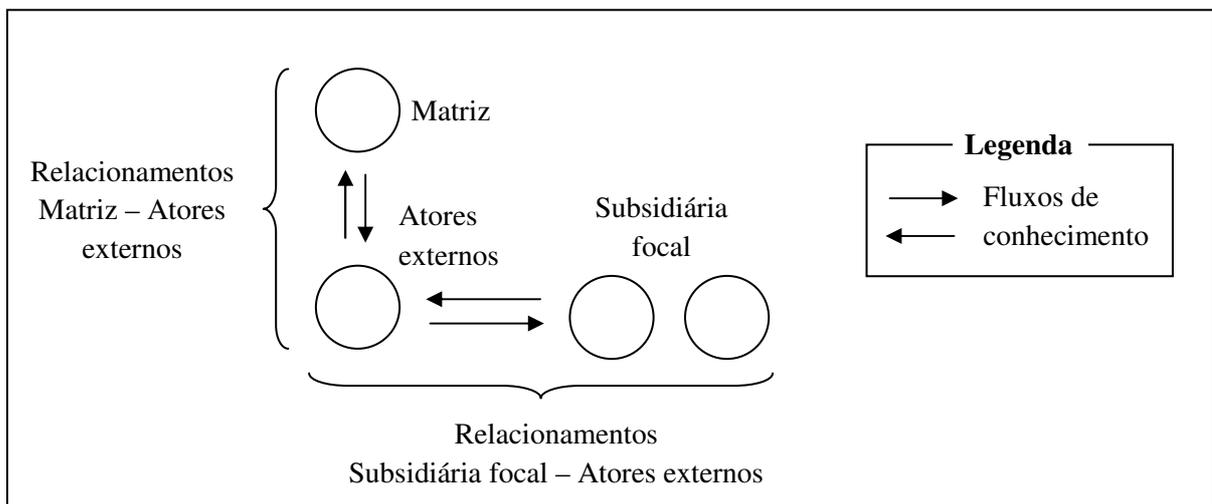


Figura 2: Fluxos de conhecimento em relacionamentos interfirma
Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, pode-se dizer que o modelo relacional de internacionalização da firma é inspirado 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). Em síntese, essas pesquisas

apresentam duas principais conclusões. A primeira 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 esses 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 as firmas à medida que estas optam por cooperar (HAKANSSON, 1982).

A segunda conclusão é que, no relacionamento entre fornecedor e comprador, existe a possibilidade de ocorrer transferência de conhecimento entre as partes (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995), fruto da interação entre indivíduos das diversas áreas das empresas: 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).

Dessas conclusões surgem importantes implicações para o entendimento do papel da matriz e da subsidiária focal no processo de internacionalização da firma, como o *client following* (MAKJGARD; SHARMA, 1998; CARDONE-RIPORTERLLA et al., 2003) e o desenvolvimento de conhecimentos como resultado do aprofundamento de relacionamentos interfirma. Enquanto o primeiro é ilustrado pelos relacionamentos da matriz com atores externos, o segundo é retratado pelos relacionamentos da subsidiária focal e atores externos.

2.3.1 *Relacionamento matriz – atores externos*

O primeiro relacionamento interfirma aqui identificado compreende a participação da matriz e dos atores externos. Do ponto de vista do processo de internacionalização, esse relacionamento é mais evidente no momento da escolha pelo modo de entrada no mercado estrangeiro, uma vez que, após o estabelecimento da subsidiária de vendas e/ou de produção, é esse ator quem tende dar continuidade aos relacionamentos (ANDERSSON; FORSGREN, 1996; MAKJGARD; SHARMA, 1998) e/ou desenvolver novos relacionamentos com atores externos locais (ERRAMILI, 1991). Nesse sentido, por meio do relacionamento entre matriz e atores externos, é que são adquiridos e/ou recombinaos os conhecimentos necessários para

a entrada da firma em determinado país. Essa discussão é bem evidente no fenômeno conhecido por *client following* (MAKJGARD; SHARMA, 1998; CARDONE-RIPORTERLLA et al., 2003), ou seja, situações em que a firma se internacionaliza buscando acompanhar compradores em estágios já avançados em seu processo de internacionalização. Nesse caso, a entrada no mercado estrangeiro é motivada pela demanda existente pelos produtos e/ou serviços da firma naquele país, identificada por compradores domésticos, ou seja, por relacionamentos já existentes (SHARMA; JOHANSON, 1987; ERRAMILI; RAO, 1990; WELCH, 2005). Esse fenômeno é predominantemente observado em firmas de serviço que iniciam seu processo de internacionalização por demanda de firmas industriais (ERRAMILI, 1991).

Mais detalhadamente, o *client following* representa uma oportunidade para a matriz de minimizar as incertezas em relação à entrada da firma no mercado estrangeiro, uma vez que a falta de conhecimento sobre compradores, fornecedores, concorrentes e do ambiente institucional se apresenta como uma barreira (SHARMA; JOHANSON, 1987). Ou seja, é por meio do relacionamento com atores externos, representados por seus clientes domésticos, que a matriz adquire e/ou recombina conhecimentos de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1990) e institucionais, necessários para a entrada no mercado estrangeiro. Nesse sentido, Erramilli (1991) destaca que, dada a necessidade de adquirir e recombina conhecimentos de mercado e institucionais, a firma se dispõe a fazer concessões em relação ao controle de suas operações no mercado local. Por exemplo, Ekeledo e Sivakumar (1998) destacam que, no *client following*, a firma tende a optar por abrir suas próprias subsidiárias, uma vez que já existe um mercado para seus produtos e/ou serviços.

2.3.2 Relacionamentos subsidiária focal – atores externos

O contexto interfirma apresenta para a subsidiária focal um número maior de alternativas para o estabelecimento de novos relacionamentos. A subsidiária focal, entretanto, não consegue estabelecer relacionamentos com todos os atores presentes no mercado-alvo e normalmente escolhe com quais atores estabelece esses relacionamentos (AXELSSON; JOHANSON, 1992). Essa escolha é geralmente baseada em duas premissas. A primeira considera a subsidiária focal como uma entidade semi-autônoma que, em função dos limites definidos pela matriz, é capaz de tomar suas próprias decisões dentro do grupo a que pertence

(BIRKINSHAW; HOOD, 1998). A segunda pondera que é a subsidiária focal quem efetivamente possui o conhecimento específico sobre o mercado local⁷ (CLARK; MALLORY, 1997) e nesse sentido é, em última instância, a responsável pelas decisões de como atuar localmente. Como consequência, para o modelo relacional, os processos de internacionalização são dependentes dos relacionamentos estabelecidos, desenvolvidos e rompidos entre a subsidiária focal e atores econômicos, como, por exemplo, fornecedores e compradores (JOHANSON; MATTSSON, 1988), e atores não econômicos (CHILD; RODRIGUES, 2005), como as entidades de classe e o governo. Ou seja, para essa concepção, o processo de internacionalização passa a ser visto como um processo coletivo e não como uma ação isolada da firma (LAMB; LIESH, 2002)

Uma vez considerado que a subsidiária possui autonomia suficiente para escolha de seus relacionamentos (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), sob o ponto de vista do processo de internacionalização da firma, a próxima questão recai sobre a motivação para realizá-los. Considerando-se que a expansão sequencial da firma em mercados estrangeiros é uma expressão da aquisição e/ou recombinação contínua de diferentes tipos de conhecimentos (KOGUT; ZANDER, 1993), como conhecimento de mercado, do ambiente institucional e de internacionalização (ERIKSSON et al. 1997) presentes na rede de relacionamentos da subsidiária focal (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995), esta última percebe, como uma oportunidade para seus projetos de internacionalização, a obtenção da experiência acumulada dos atores que compõem essa rede (FORSGREN, 2002). Em outras palavras, a subsidiária focal, por meio dos relacionamentos estabelecidos com atores externos, adquire e/ou recombina conhecimentos de mercado, do ambiente institucional e de internacionalização, que, por sua vez, podem ser determinantes em seu processo de internacionalização.

Um ponto importante nesta discussão é que o conhecimento adquirido pela subsidiária focal é normalmente restrito ao conhecimento existente nas firmas com quem escolheu estabelecer esses relacionamentos (AXELSSON; JOHANSON, 1992) e fundamentado em sua interpretação dos conhecimentos disponibilizados⁸ (MEYER; GELBUDA, 2006). Assim, o conhecimento adquirido é específico ao contexto em que foi gerado e, por esse motivo, sua transferência para outros mercados é dificultada (BLOMSTERMO, ERIKSSON; SHARMA, 2004). Um outro ponto no modelo relacional de internacionalização da firma diz respeito à

⁷ O conhecimento do mercado local é uma abstração utilizada para definir o conhecimento existente disperso nas firmas que atuam no mercado-alvo (MEYER; GELBUDA, 2006).

⁸ Shaohua; Gnyawali; Hatfield (2007) destacam, ainda, que o acesso da subsidiária ao conhecimento local é influenciado pela heterogeneidade da gerência e da cultura empreendedora da firma. Foge ao escopo deste trabalho, entretanto, essa discussão.

contínua interação entre a subsidiária focal e atores externos. As interações da subsidiária focal em sua rede de relacionamentos não só lhe permite adquirir e recombinar conhecimentos existentes, como também lhe possibilita gerar novos conhecimentos (JOHANSON; MATTSSON, 1985). Quanto maior o grau de interdependência entre esses atores, maior o comprometimento de recursos entre as partes e maior a profundidade dos conhecimentos recombinados, configurando-se, dessa forma, um ciclo de autoreforço positivo de conhecimento (CHETTY; ERIKSSON, 2001).

Em suma, para o modelo relacional a internacionalização da firma é dependente dos relacionamentos matriz e atores externos e, principalmente, subsidiária focal e atores externos. Nesses relacionamentos são adquiridos e/ou recombinados os conhecimentos de mercado, institucional e de internacionalização.

2.4 Quadro analítico

O referencial teórico apresentado neste trabalho aborda o processo de internacionalização da firma sob o ponto de vista de relacionamentos e conhecimentos. A literatura existente sobre o tema é fragmentada tanto no que se refere à presença dos diversos relacionamentos no processo de internacionalização, quanto na abordagem dos tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados nesses relacionamentos. Com relação aos relacionamentos, a literatura é representada pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), que realça a presença da matriz e da subsidiária focal; pela literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998, 2000), que destaca a presença da subsidiária focal e subsidiárias irmãs; e pelo modelo relacional, que enfatiza a presença da matriz, subsidiária focal e atores externos (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Sobre os tipos de conhecimentos em processos de internacionalização, à exceção do modelo de Uppsala, o qual, de maneira explícita, elege o conhecimento de mercado como principal propulsor da internacionalização da firma (JOHANSON; VALNE, 1977), a literatura de desenvolvimento de subsidiárias e o modelo relacional não apresentam uma discussão aprofundada e específica sobre os tipos de conhecimentos em internacionalização, e limitam-se, portanto, a salientar, respectivamente, o conhecimento tecnológico

(BIRKINSHAW; HOOD, 1997) e os conhecimentos de mercado, institucional e de internacionalização (ERIKSSON et al., 1997).

Em razão disso, o quadro analítico proposto busca estabelecer um diálogo entre essas diferentes vertentes teóricas, à medida que sugere serem os processos de internacionalização de multinacionais contingentes aos conhecimentos de mercado, institucionais e tecnológicos, os quais são adquiridos e/ou recombinaos, ora sequencialmente, ora simultaneamente, em relacionamentos intrafirma e/ou interfirma (FIG. 3).

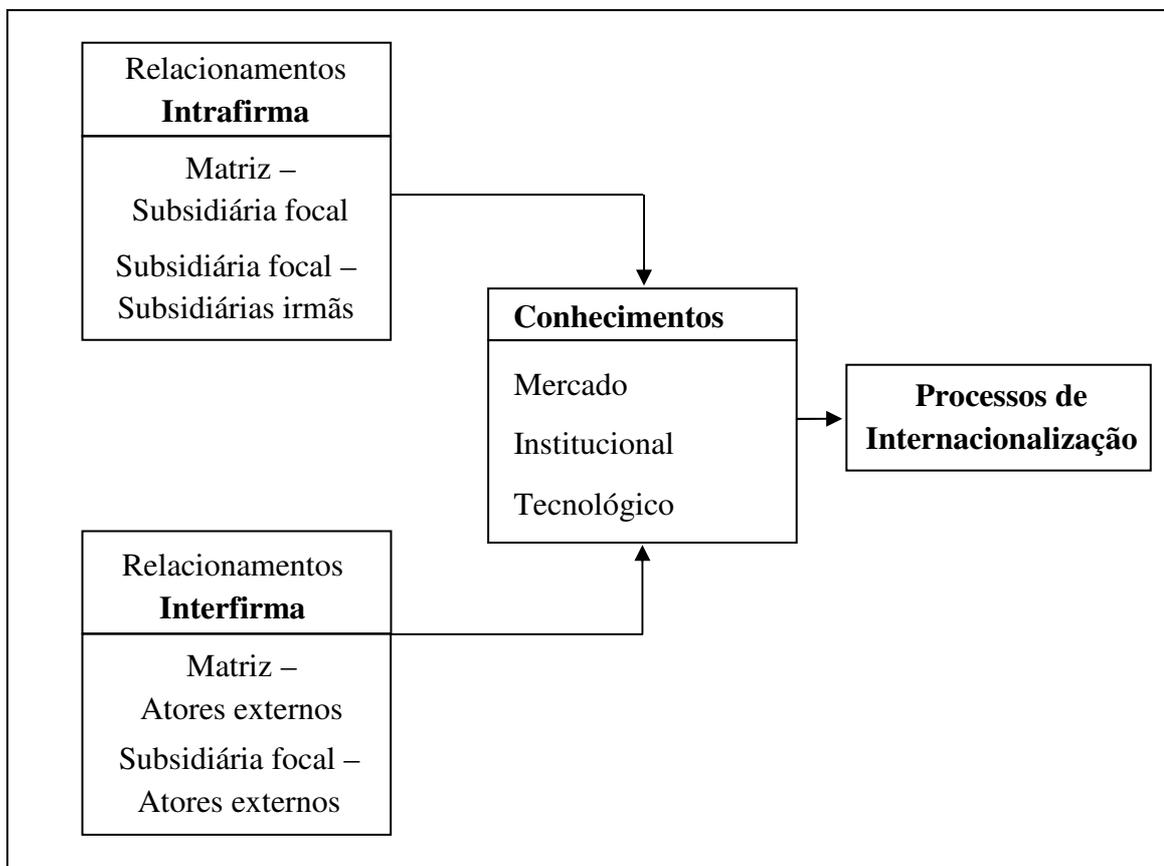


Figura 3: Quadro analítico
Fonte: Elaborado pelo autor

Mais detidamente, a primeira parte do quadro analítico sugere que os processos de internacionalização são contingentes a três tipos de conhecimentos. O primeiro tipo a ser destacado é o conhecimento de mercado, referente 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 país onde se opera (ERIKSSON et al., 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005). O conhecimento

tecnológico, por sua vez, refere-se aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços (LIN, 2003).

Definidos os conhecimentos, a segunda parte do quadro analítico deste trabalho propõe que os conhecimentos de mercado, institucionais e tecnológicos são adquiridos e/ou recombinaos em relacionamentos intrafirma e interfirma. Os relacionamentos intrafirma, os quais correspondem a matriz - subsidiária focal e subsidiária focal – subsidiárias irmãs, são abordados pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) e pela literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998, 2000). O modelo de Uppsala apresenta o relacionamento intrafirma ocorrendo entre a matriz e a subsidiária focal e distingue nitidamente o papel executado por cada um desses atores. À matriz cabe o papel de definição da estratégia e coordenação do processo de internacionalização, e à subsidiária focal, o papel de implementação das estratégias (HEDLUND, 1981, 1986; FORSGREN; HOLM; JOHANSON, 1992; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; PICARD, 1980; BJORKMAN; FORSGREN, 2000). Nessa perspectiva, a subsidiária focal é considerada apenas um instrumento de aquisição de conhecimento, e a interpretação deste ocorre somente na matriz. Dessa forma, o fluxo de conhecimento ocorre de forma unidirecional, no sentido da matriz para a subsidiária focal. Já na literatura de desenvolvimento de subsidiárias, a subsidiária focal deixa de ser considerada apenas um instrumento de aquisição de conhecimento e passa a ter voz nas decisões sobre o processo de internacionalização da firma (BIRKINSHAW, 1998; MUDAMBI; NAVARRA, 2004; BIRKINSHAW; FRY, 1998). Admite-se, nessa perspectiva, que o fluxo de conhecimento possa ocorrer também no sentido reverso ao proposto no modelo de Uppsala, ou seja, da subsidiária focal para a matriz, caracterizando assim o fluxo bidirecional de conhecimento (MUDAMBI; NAVARRA, 2004; SCHMID; SCHURIG, 2003; AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006).

A literatura de desenvolvimento de subsidiárias também discute os relacionamentos intrafirma existentes entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs. Nessa perspectiva, a presença no mercado local permite à subsidiária focal adquirir e desenvolver conhecimentos únicos (FORSGREN, 2002; HOLM; HOLMSTROM; SHARMA, 2005; MUDAMBI; NAVARRA, 2004), que irão habilitá-la a tomar iniciativa no processo de internacionalização e coordenar ações nas subsidiárias irmãs (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Nesse caso, o fluxo de conhecimento ocorre de forma lateral, ou seja, no sentido da subsidiária focal para as subsidiárias irmãs e vice-versa.

Os relacionamentos interfirma, por sua vez, foram abordados pelo modelo relacional, que destaca a importância do relacionamento entre matriz e atores externos (SHARMA;

JOHANSON, 1987; ERRAMILI; RAO, 1990; WELCH, 2005) e entre subsidiária focal e atores externos (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990). Nessa perspectiva, o conhecimento é adquirido e/ou recombinao via atores externos, como fornecedores, compradores e concorrentes inseridos no contexto do mercado estrangeiro. O conhecimento, nesse sentido, é utilizado como forma de a matriz, nos estágios iniciais do processo de internacionalização, adquirir e/ou recombinao, por meio de relacionamentos estabelecidos com atores externos, representados por firmas de origem do mesmo país da matriz e com operações no mercado estrangeiro (MAKJGARD; SHARMA, 1998; CARDONE-RIPORTERLLA et al., 2003), conhecimentos de mercado e institucionais (SHARMA; JOHANSON, 1987). O conhecimento é também adquirido e/ou recombinao via atores externos, no contexto de implantação da subsidiária focal (FORSGREN, 2002; HAKANSSON; HAVILA; PEDERSEN, 1999; MANEA; PEARCE, 2006; JOHANSON; MATTSSON, 1988; LAMB; LIESH, 2002; HADLEY; WILSON, 2003), e utilizado pela subsidiária focal no decorrer de sua evolução (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Em suma, o quadro analítico aqui proposto sugere que os processos de internacionalização de multinacionais possam ser satisfatoriamente explicados a partir das variáveis relacionamentos e conhecimentos. Para tanto, são identificados três tipos de conhecimentos — mercado, institucional e tecnológico —, articulados nos relacionamentos intrafirma, compreendendo matriz — subsidiária focal e subsidiária focal — subsidiárias irmãs, e nos relacionamentos interfirma, compreendendo matriz — atores externos e subsidiária focal — atores externos. Apresentado o quadro analítico, o próximo capítulo trata das questões metodológicas de pesquisa a serem utilizadas, compreendendo o método de pesquisa, procedimento de coleta de dados e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Este capítulo tem por objetivo descrever e explicar a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa. O capítulo é dividido em três tópicos. O primeiro tópico descreve o método de pesquisa utilizado e a justificativa para sua escolha. O segundo tópico trata da coleta de dados e detalha os critérios para seleção do caso e os instrumentos de coleta de dados utilizados. O terceiro e último tópico apresenta as etapas e descreve os procedimentos utilizados para a análise de dados do caso.

3.2 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado nesta dissertação foi o estudo de caso único de natureza qualitativa sob uma perspectiva longitudinal. A escolha por esse método foi baseada na natureza do fenômeno estudado (ALVESSON; SKÖLDBERG, 2003), uma vez que a pesquisa qualitativa parece ser a mais adequada para o estudo de processos de internacionalização. Isso porque o método qualitativo de perspectiva longitudinal permite capturar a dinâmica dos processos de internacionalização, identificar como estes emergem e o papel dos atores envolvidos (MEYER; GELBUDA, 2006). Em outras palavras, a adoção de uma perspectiva longitudinal permite entender a evolução dos eventos ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992; PETTIGREW, 1995) e, simultaneamente, associar esses eventos aos relacionamentos envolvidos (CHANG; ROSENZWEIG, 1998). No caso desta dissertação, torna-se fundamental essa associação, uma vez que o processo de internacionalização da Firma A no Brasil abrange uma série de relacionamentos estabelecidos pela subsidiária brasileira com atores internos e externos.

Além disso, a pesquisa qualitativa de perspectiva longitudinal se justifica no estudo do processo de internacionalização da Firma A no Brasil, pois se busca estabelecer relações de causa e efeito entre o contexto, representado pelos relacionamentos intrafirma e interfirma, e o fenômeno, representado pelas mudanças no modo de operação da Firma A durante seu processo de internacionalização (RAGIN, 1987; MILES; HUBERMAN, 1994; GEORGE; BENNETT, 2005). Ao se considerarem tais relações, chama-se a atenção para a dimensão temporal das variáveis independentes e dependentes (ABBOTT, 2001; PIERSON, 2004), já que se acredita que possam existir eventos que ocorreram ou foram influenciados por eventos imediatamente anteriores ou distantes cronologicamente, tornando-os, dessa forma, interdependentes (NUMAGAMI, 1998; ABBOTT, 2001).

O método de estudo de caso pode envolver um ou múltiplos casos (YIN, 2004). A opção nesta pesquisa foi por um estudo de caso único, uma vez que o caso selecionado requer a conjugação de três vertentes teóricas, mais especificamente - o modelo de Uppsala, o modelo relacional e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias -, alternativa ainda pouco explorada na literatura sobre processos de internacionalização.

A opção pela pesquisa qualitativa de perspectiva longitudinal é ainda legitimada por recomendações de estudos prévios já realizados sobre processos de internacionalização (WELCH; WELCH, 1996; REZENDE, 2002; COVIELLO, 2006; REZENDE; VERSIANI, 2007). Rezende e Versiani (2007), por exemplo, utilizam a técnica de pesquisa qualitativa de perspectiva longitudinal para realizar um estudo comparativo de casos com doze multinacionais britânicas no mercado brasileiro.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados tem por objetivo descrever os procedimentos empregados para a seleção do caso e detalhar as fontes e instrumentos utilizados para a coleta de dados. Ao final desta parte, destaca-se a entrevista semiestruturada como fonte de informação de maior valor para a pesquisa.

3.3.1 Seleção do caso

A escolha pelo processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro obedeceu a uma série de critérios. O primeiro critério considera a atividade fim da empresa. Nesta pesquisa, a firma selecionada deveria estar obrigatoriamente envolvida em atividades de manufatura. Essa condição é necessária porque tanto o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) quanto o modelo relacional (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990) foram elaborados a partir de pesquisas realizadas em firmas desse tipo⁹. No caso desta dissertação, a firma selecionada atua no mercado de manufatura de produtos de alta tecnologia, utilizados na automação de plantas industriais.

O segundo critério diz respeito à origem da multinacional. Conforme recomendação de Luo e Tung (2007), optou-se por uma multinacional oriunda de país desenvolvido, de maneira a evitar análises que pudessem ser influenciadas por ambientes institucionais muito distintos dos estudos já realizados sobre processos de internacionalização. Nesse sentido, observa-se que as três vertentes teóricas aqui referenciadas foram construídas a partir de investigações realizadas nas multinacionais de origem norte-americana e europeia. No caso desta dissertação, a firma de automação industrial selecionada é de origem americana.

O terceiro critério faz referência ao tempo de atividade da firma no mercado brasileiro. Nesse sentido, tanto o modelo de Uppsala como a literatura de desenvolvimento de subsidiárias se baseiam em estudos que buscam identificar e caracterizar o comportamento da firma ao longo do tempo. O modelo de Uppsala, por exemplo, baseia-se no gradual aprendizado e comprometimento de recursos da firma no mercado estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A literatura de desenvolvimento de subsidiárias, por sua vez, busca analisar as alterações nas atividades de maior valor agregado¹⁰, como *marketing*, produção e pesquisa e desenvolvimento (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). No caso escolhido para esta dissertação, a Firma A iniciou o processo de exportação para o Brasil na década de 1970, o qual foi sucedido por nove alterações no modelo de operação, incluindo atividades de pesquisa e desenvolvimento, satisfazendo, dessa forma e plenamente, esse critério.

⁹ Firmas de serviço tendem a apresentar processos de internacionalização distintos das firmas de manufatura (ROCHA; MELLO, 2002; CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2008).

¹⁰ Tradução do termo em inglês *value-added activities*.

O quarto critério diz respeito ao acesso do pesquisador à firma, seja para obtenção dos dados primários por meio das entrevistas, seja para o acesso aos dados secundários. Nesse sentido, restrições ao acesso poderiam não só comprometer a obtenção de informações relevantes, como também impossibilitar o aprofundamento da pesquisa. Esse critério foi também atendido, uma vez que o pesquisador já possuía um bom relacionamento com o corpo técnico e os principais executivos da subsidiária brasileira.

Finalmente, o quinto e último critério refere-se ao conhecimento prévio do pesquisador com a indústria pesquisada. No caso desta pesquisa, este critério é particularmente relevante, uma vez que faz parte do escopo do trabalho identificar conhecimentos tecnológicos que foram adquiridos e/ou recombinaos no processo de internacionalização da Firma A no Brasil. Nesse caso, a descrição dos conhecimentos tecnológicos envolve uma série de termos técnicos específicos para a indústria de automação industrial, cujo entendimento exige experiência na área. Este critério também foi satisfeito, pois o pesquisador, além de possuir formação em engenharia, trabalha há aproximadamente dezessete anos na área.

3.3.2 Fontes e instrumento de coleta de dados

Nesta pesquisa foram utilizadas múltiplas fontes para coleta de dados, de maneira a possibilitar sua comparação e conseqüentemente aumentar a validade da pesquisa. Tal procedimento permite efetuar a triangulação de dados (JICK, 1979), que, além de possibilitar a checagem das informações obtidas, reduz problemas relacionados à obtenção de dados somente através de entrevistas (GOLDEN, 1992), problema potencializado quando é necessário levantar informações históricas.

Dentre as fontes de coleta de dados selecionadas, foram utilizados dados primários e secundários. Sobre a fonte de dados secundários foram utilizados: a) documentos elaborados pela firma, como publicações de caráter publicitário, manuais técnicos de produtos, relatórios anuais, contratos de parceria, entre outros; b) notícias publicadas em jornais, revistas e *sites* da internet; c) documentos elaborados por firmas parceiras, como acordos de parceria, material publicitário, entre outros; d) *site* da internet da firma e *sites* de empresas parceiras. Ao todo, foram pesquisadas 506 páginas de revista de publicação da própria firma, mais de uma

centena de notícias publicadas em revistas e *sites* especializados em automação industrial, mais de duas dezenas de *sites* de firmas parceiras e uma grande variedade de material publicitário de firmas parceiras, incluindo panfletos, brochuras, manuais, CDs e DVDs, totalizando aproximadamente 800 páginas de dados secundários.

Com relação aos dados primários, foi utilizada a entrevista semiestruturada. Uma importante atividade realizada na fase de planejamento das entrevistas foi a elaboração de uma lista prévia contendo os nomes de pessoas com potencial para serem entrevistadas. Buscou-se, então, identificar pessoas que tivessem conhecimentos relevantes e profundos sobre a história da subsidiária brasileira, de forma que as informações obtidas fossem abrangentes não somente do ponto de vista histórico, para que toda a extensão da trajetória da subsidiária brasileira fosse levantada, mas também sob o ponto de vista dos atores envolvidos (FORSGREN; JOHANSON, 1992; BENITO; WELCH, 1994). Dessa forma, foi elaborada uma lista com quinze nomes, compreendendo atuais e ex-funcionários da firma e atuais e ex-funcionários de outras firmas da rede de relacionamentos da subsidiária brasileira. O segundo passo foi a obtenção da autorização para realização das entrevistas. Essa autorização foi obtida diretamente com o presidente da subsidiária brasileira, pessoa com quem o pesquisador já possuía prévio relacionamento. Dos quinze nomes selecionados, foram realizadas entrevistas com doze deles.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre abril e julho de 2008, na língua portuguesa e inglesa, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais e na cidade de São Paulo, São Paulo. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, gravadas e, posteriormente, transcritas. A duração média das entrevistas foi de 49 minutos, e as doze entrevistas totalizaram 9 horas e 34 minutos. O Quadro 1 mostra a relação dos entrevistados, com a descrição dos cargos ocupados por pessoa e o tempo de duração de cada entrevista.

Entrevistado	Relação do entrevistado com a Firma A	Duração da entrevista
Entrevistado 1	Atual sócio de empresa distribuidora dos produtos da Firma A.	43'53''
Entrevistado 2	Ex-funcionário da Firma A, trabalhou na empresa de 1995 a 2007.	42'38''
Entrevistado 3	Atual engenheiro de vendas da Firma A.	53'45''
Entrevistado 4	Atual Diretor de Vendas para o Brasil da Firma A no Brasil. Na escala hierárquica é considerado segundo nível mais importante.	36'18''
Entrevistado 5	Atual Diretor de Recursos Humanos da Firma A para a América Latina.	55'47''
Entrevistado 6	Atual Gerente da Filial Minas Gerais e Espírito Santo.	40'00''
Entrevistado 7	Engenheiro sênior, com conhecimento do início das operações da Firma A no Brasil na década de 1980.	52'59''
Entrevistado 8	Engenheiro sênior, com conhecimento do início das operações da Firma A no Brasil na década de 1980.	49'04''
Entrevistado 9	Atual presidente da Firma A do Brasil. Cargo mais alto na escala hierárquica no Brasil.	67'02''
Entrevistado 10	Ex-funcionária da Firma A de 1988 a 1996.	39'34''
Entrevistado 11	Engenheiro sênior, com conhecimento do início das operações da Firma A no Brasil na década de 1980.	38'42''
Entrevistado 12	Ex-funcionário da Firma A e atual sócio fundador de empresa distribuidora dos produtos da Firma A.	54'42''

Quadro 1: Relação dos entrevistados, cargos e tempo de cada entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram amparadas por um roteiro de entrevista (Anexo A). Esse roteiro foi elaborado após uma revisão abrangente da literatura e buscou, em seu conjunto, definir perguntas que abrangessem os tópicos considerados relevantes à pesquisa (PERRY, 1998). O roteiro da entrevista buscou alcançar os seguintes objetivos específicos: a) identificar e

analisar as manifestações de atores diversos que fossem relevantes ao processo de internacionalização da Firma A; b) identificar e analisar os relacionamentos desenvolvidos pela subsidiária brasileira durante seu processo de internacionalização; c) identificar e analisar os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinações nos relacionamentos estabelecidos pela subsidiária brasileira.

O roteiro da entrevista foi dividido em duas partes. Na primeira parte, o entrevistado foi solicitado a descrever o evento de entrada e a evolução das operações da Firma A no Brasil. Nesse sentido, as perguntas foram elaboradas buscando-se identificar quando, como e as motivações para a entrada no mercado brasileiro. Nessa parte buscou-se também identificar as unidades da firma e os atores externos envolvidos no processo (CHANG; ROSENZWEIG, 1998). Assim, foram elaboradas perguntas do tipo: a) “Como se deu a entrada da Firma A no Brasil?”; b) “Houve mudanças 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 da subsidiária brasileira)?”; c) “As mudanças no modo de operação da empresa foram influenciadas por fatores internos (reestruturação) ou externos (fornecedores, clientes, concorrentes, etc.)?”; d) “A decisão pela entrada no mercado brasileiro foi de responsabilidade da matriz ou houve influência de outras subsidiárias no processo?”.

Na segunda parte da entrevista, buscou-se realizar perguntas com o objetivo de aprofundar-se nos eventos que descrevessem a evolução das operações da firma no mercado brasileiro e com quais os entrevistados possuíam maior familiaridade. Isso foi particularmente necessário para o caso estudado, uma vez que a extensão do período pesquisado (aproximadamente 30 anos) limitava o universo de conhecimento de cada entrevistado. Nesse sentido, pode-se considerar que a segunda parte da entrevista foi, de certa forma, customizada para cada um dos entrevistados, levando-se em consideração sua área de atuação e tempo e o período de relacionamento com a firma (nem todos os entrevistados eram funcionários da Firma A). Essa customização foi possível porque o pesquisador já possuía relacionamento com todos os entrevistados, o que permitiu o levantamento prévio do perfil de cada um. Diante disso, foram elaboradas perguntas do tipo: a) “Quais foram os conhecimentos adquiridos nesse evento?”; b) “Qual foi o papel da matriz e de outras subsidiárias nesse evento?”; c) “Houve a participação de atores externos nesse evento?”. Importante também destacar que, no decorrer das entrevistas, foi necessário incluir e/ou suprimir perguntas, visando não só melhor explorar temas ou situações com as quais o entrevistado possuía mais familiaridade, mas também procurando adaptar a situações inesperadas durante as entrevistas

(BARLEY, 1995), como, por exemplo, explorar uma nova situação, ainda não identificada pelos dados secundários como relevante para a pesquisa.

3.4 Análise de dados

Logo após a realização das entrevistas, estas foram transcritas gerando um documento de 240 páginas, iniciando-se assim o processo de análise de dados, o qual será descrito a seguir. Inicialmente foi elaborado um documento de 141 páginas, contendo todas as informações disponíveis sobre o caso. O objetivo da elaboração desse documento foi agrupar, de forma organizada, todas as informações coletadas das diversas fontes consultadas, primárias e secundárias. Esse documento foi dividido em duas partes. Na primeira parte, buscou-se levantar o histórico da Firma A e de outras firmas da rede de relacionamentos da subsidiária brasileira. Na segunda parte, o material coletado foi agrupado conforme os fatos mais relevantes relatados nas entrevistas e coletados nas fontes secundárias. Em ambas as partes do documento, os dados primários, compostos por trechos das transcrições das entrevistas, foram mesclados com os dados secundários provenientes de outras fontes.

A técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa consistiu em realizar um mapeamento do processo de internacionalização da Firma A no Brasil (GEORGE; BENNETT, 2005)¹¹. Ou seja, buscou-se ordenar e relacionar fatos de fontes diversas que se sucedem e se relacionam causalmente (MILES; HUBERMAN, 1994; ARAÚJO, 2003; GEORGE; BENNETT, 2005), permitindo assim entender a lógica histórica da sucessão de eventos (RAGIN, 1997; LANGLEY, 1999). Além disso, a opção por essa técnica foi baseada na necessidade de se entender o significado do fenômeno de interesse, levando em consideração o contexto no qual ele está inserido (MILES; HUBERMAN, 1994). Isso quer dizer que a ação não pode ser desvinculada de seu contexto de origem, pois o contexto faz parte de seu significado (SAYER, 1984).

O primeiro passo no sentido de mapear o processo de internacionalização foi identificar os eventos que o caracterizaram (ABBOTT, 1992). O evento, nesse sentido, deve ser entendido como sendo o produto da manifestação dos atores envolvidos no processo em

¹¹ A técnica de mapeamento processual é também conhecida por *Process-tracing* (GEORGE; BENNETT, 2005).

análise (VAN DE VEN; ENGLEMAN, 2004). Ou seja, o processo de internacionalização pode ser observado dada a existência dos eventos que o compõem, que, por sua vez, são moldados pela ação dos diferentes atores envolvidos. No caso desta pesquisa, como se trata de processos de internacionalização, foi adotada para a caracterização dos eventos as dimensões sugeridas por Jarillo e Martinez (1991): externalização, localização e integração de atividades. A dimensão “externalização” diz respeito ao grau em que a firma realiza atividades internamente ou a transfere para outras firmas. A dimensão “localização” refere-se às atividades da cadeia de valor realizadas pela firma em determinado país, e a dimensão “integração” está relacionada ao grau de coordenação das atividades transferidas para determinada subsidiária em relação a suas subsidiárias irmãs (PORTER, 1986). Essas dimensões representam um modo de operação, que deve ser entendido como o modo pelo qual a firma opera em um determinado país.

O segundo passo consistiu em reescrever o caso a partir da identificação de eventos que indicassem alterações no modo de operação, em termos de localização, externalização e/ou integração. Nesse sentido, foram identificados dez eventos, que passaram a representar a internacionalização da Firma A no Brasil. Em seguida, buscou-se identificar os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinações associados às alterações no modo de operação da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Para identificar os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinações, foi necessário, primeiramente, estabelecer o conceito de conhecimento para, em seguida, definir como identificá-lo. Nesta dissertação, entende-se 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, o que implica buscar múltiplas fontes de coleta de dados. Nesse sentido, esta investigação acatou a sugestão de King e Zeithaml (2003), que recomendam consultar 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 (KING; ZEITHAML, 2003). As variações em escopo do conhecimento devem ser entendidas como suas especificidades que permitem classificá-lo, dentro do contexto da firma, como conhecimento de mercado, *marketing*, vendas, tecnológico, dentre outros. Daí a importância em detalhar o contexto em que ocorreram as alterações no modo de operação. A terceira e

última propriedade descreve o conhecimento como passível de ser capturado com a linguagem. 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.

Uma vez definidas as propriedades relevantes para essa pesquisa, partiu-se para identificação e posterior categorização dos conhecimentos adquiridos e/ou recombinados, associados às mudanças no modo de operação da Firma A. Com relação à categorização, os conhecimentos identificados foram classificados em conhecimento de mercado, conhecimento institucional e conhecimento tecnológico. O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes (ERIKSSON et al., 1997). Como exemplo, segue depoimento de um dos entrevistados, em que se identifica o conhecimento de mercado:

E os integradores também funcionam como um canal de vendas, eles são um canal de acesso ao cliente. Muitas vezes, o integrador tem um contato, um relacionamento muito bom com o cliente, e acaba puxando o produto da Firma A para o cliente.

A segunda categoria de conhecimento, conhecimento institucional, refere-se a princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições do país onde se opera (ERIKSSON, et al. 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005). Como exemplo, segue depoimento de um dos entrevistados, em que se verifica a presença do conhecimento institucional:

[...] mas cada vez mais, você sabe, é importante o Sarbanes-Oxley Act, é importante fazer os relatórios que são requeridos, também o The Foreign Corrupt Practices Act, comportamento ético, a empresa está extremamente interessada em como lidamos com isto, assim como métricas gerais sobre o mercado, condições, a empresa sabe que o Brasil é uma economia emergente e qualquer fato econômico relevante pode acontecer a qualquer momento, então, e eles precisam entender as condições macroeconômicas, a maneira como se realiza o cambio, inflação e [...]

A terceira categoria de conhecimento, conhecimento tecnológico, refere-se a conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços (LIN, 2003). Como exemplo, segue depoimento de um dos entrevistados, em que se pode identificar o conhecimento tecnológico:

Então foi desenvolvido um módulo de *backup*, que era um modo que fazia um chaveamento entre duas CPU's automático e tinha uma rede de comunicação entre as duas CPU's de alta velocidade. Então você conseguia manter duas CPU's, você colocava nesse modo, esse modo permitia o chaveamento de fonte, chaveamento das CPU's. Ou seja, você tinha as duas CPU's e tinha interligação com os *rack's*. Esse

modo fazia o chaveamento de quem tava controlando aqueles *rack's* de entrada e saída. E isso foi um desenvolvimento interno. A fonte redundante também foi um desenvolvimento brasileiro.

Em suma, a segunda parte da análise consistiu em identificar e categorizar os conhecimentos que estiveram associados às alterações no modo de operação. Uma vez feito isso, partiu-se para identificar os relacionamentos associados às alterações no modo de operação, uma vez que, conforme discutido no quadro teórico, sugere-se que o conhecimento seja adquirido e recombinao nos relacionamentos intrafirma (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e interfirma (ERIKSSON et al., 1997; ERIKSSON; MAJKGARD; SHARMA, 2000)¹². Nesse sentido, assume-se que o lócus em que os conhecimentos são adquiridos e/ou recombinao é o relacional (ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

Conforme discutido no capítulo anterior, os relacionamentos intrafirma são representados teoricamente pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) e pela literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998, 2000). O primeiro compreende o relacionamento entre matriz e subsidiária focal e o segundo o relacionamento entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs (HEDLUND, 1986). Como exemplo, segue depoimento retirado de uma das entrevistas que caracteriza o relacionamento entre matriz e subsidiária focal:

Como o mercado aqui era fechado, e aí você tinha espaço pra crescer em várias áreas, a Firma A era uma empresa muito voltada à estrutura de manufatura, e aqui tinham grandes investimentos na área de processos, então nós começamos a vender na área de processos. E a área de processo queria redundância. 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. Pra área química, petroquímica, óleo e gás. Vendemos pra 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. Essa redundância do CLP.

Da mesma forma, segue trecho de uma das entrevistas que caracteriza o relacionamento entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs:

[...] Eu sou diretor de recursos humanos para a América Latina, então a América Latina, no conceito da empresa, é tudo o que está nas Américas, fora os Estados Unidos. Abaixo dos Estados Unidos, nós incluímos México, inclui Porto Rico, apesar de Porto Rico ser um território americano, ele é considerado mais América

¹² Importante destacar que esta dissertação limita-se a modelar e analisar as alterações no modo de operação que foram originadas nos relacionamentos, ou seja, fatores externos que não geraram alterações nos relacionamentos não foram considerados (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999).

Latina, em termos de mercado, comercialização e *report* ele está dentro da América Latina. Então eu tenho responsabilidade pela área de recursos humanos em todos esses países da empresa, do México até a Argentina. Então são basicamente 14 países onde a empresa tem operação na América Latina.

Os relacionamentos interfirma, por sua vez, são representados pelo modelo relacional, que compreende o relacionamento entre matriz e atores externos e o relacionamento entre subsidiária focal e atores externos (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990). O trecho a seguir, retirado de uma das entrevistas, serve como exemplo para caracterizar o relacionamento entre matriz e atores externos.

Pesquisador: [...] qual foi a motivação da empresa para entrar no mercado brasileiro?

Entrevistado: A motivação foram clientes americanos que usavam produtos da Firma A. Começaram com uma base significativa da empresa aqui e precisavam de algum nível de suporte. Precisavam de estoque de reposição e algum nível de suporte técnico. Então, na verdade, a empresa começou como uma loja. Uma loja na Santa Efigênia, estocando e vendendo produtos para os clientes americanos, principalmente...

Pesquisador: Multinacionais americanas?

Entrevistado: 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 empresa. Os principais clientes americanos. Veio pra cá para atender às necessidades dos principais americanos, os clientes que trouxeram ela para cá.

Da mesma forma, o trecho a seguir caracteriza o relacionamento entre a subsidiária focal e atores externos (neste exemplo, o ator externo compreende as firmas integradoras de sistemas):

[...] a função dos integradores é... Eles desenvolvem engenharia pros clientes. E a gente suporta os integradores com o suporte pra eles desenvolverem a engenharia dos nossos produtos. E os integradores também funcionam como um canal de vendas, eles são um canal de acesso ao cliente. Muitas vezes o integrador tem um contato, um relacionamento muito bom com o cliente, e acaba puxando o produto da empresa pro cliente. Você tem um relacionamento, o cliente tem um projeto novo, você sugere: “A empresa tem um produto muito bom, o preço aqui, tem aplicação assim, assim, ‘assado’. Já foi feito assim, assim, ‘assado’. Vamos fazer com a empresa?”. E influencia. Então a gente enxerga o integrador como um canal de vendas quando ele envolve a empresa em um negócio.

Neste ponto da análise de dados, tendo já identificado e categorizado os conhecimentos e os relacionamentos intervenientes na internacionalização da Firma A no Brasil, o último passo consistiu em realizar a associação entre os eventos, os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinações e a presença dos relacionamentos. Para tanto foram construídas três tabelas, a primeira relacionando os tipos de conhecimentos aos eventos; a segunda, os relacionamentos aos eventos; e a terceira tabela fazendo o cruzamento

das duas primeiras. Essa associação em tabelas permitiu identificar uma série de relações causais e temporais entre as variáveis mencionadas (MEYER; GELBUDA, 2006). Os resultados desse esforço são descritos no próximo capítulo desta dissertação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Este capítulo tem por objetivo descrever e analisar o processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro. Este capítulo está dividido em tópicos. O primeiro tópico introduz o conceito de automação e contextualiza a indústria de automação industrial no Brasil. O segundo tópico apresenta um breve histórico da Firma A, destacando pontos relevantes em sua trajetória, para o entendimento do caso. O terceiro tópico descreve os eventos que caracterizam o processo de internacionalização da Firma A no Brasil, e em cada evento são identificados os relacionamentos estabelecidos e os tipos de conhecimento adquiridos e/ou recombinações por meio desses relacionamentos. Finalmente, são apresentados os quadros que analisam comparativamente as dimensões do caso: relacionamentos e conhecimentos.

4.1 Contextualização do setor de automação industrial

O termo “automação” surgiu em 1946, quando um engenheiro da fábrica da FORD o utilizou para identificar o conjunto de dispositivos automáticos de transferência e mecanismos de alimentação presentes na linha de produção. Automação industrial visa, essencialmente, substituir o homem em algumas tarefas e realizar outras que o ser humano seria incapaz de realizar sozinho. Nesse sentido, busca o aumento da produtividade, qualidade e segurança nos processos de produção, além de reduzir os custos de mão-de-obra direta e a variabilidade da operação. Envolve, para esse fim, a utilização de dispositivos eletroeletrônicos para coleta, tratamento, comando e controle das informações provenientes dos processos produtivos (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2004). Com isso, a automação propiciou o surgimento de um novo conceito de unidade industrial, caracterizada pelo planejamento e amplo acesso às informações sobre todas as etapas do processo produtivo.

As primeiras firmas de automação industrial no Brasil surgiram em meados da década de 1970 e expandiram-se na década de 1980. Esse período foi marcado pela troca dos

sistemas analógicos pelos sistemas digitais de controle¹³. A mudança ocorreu em praticamente todos os segmentos industriais e de infraestrutura, com destaque para as empresas estatais do setor siderúrgico e petroquímico. O Brasil, nessa época, era carente de firmas nacionais capazes de suprir a demanda existente pelos sistemas de automação, e, dessa forma, toda tecnologia utilizada era predominantemente de origem dos EUA e dos países europeus. Foi nesse cenário que o governo brasileiro passou a regulamentar os processos de importação e exportação de bens de informática. O mecanismo de controle criado pelo governo brasileiro para regulamentar a indústria de informática ficou conhecida como lei de informática.

4.2 Breve histórico da Firma A

A história da Firma A inicia-se nos Estados Unidos em 1903, 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, o dispositivo foi adotado pela firma de bondes local, o que permitiu o rápido crescimento da firma e sua capitalização para 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 que permitia o controle da velocidade das máquinas de costura¹⁴, o resistor em miniatura de carbono que revolucionou os equipamentos eletrônicos, dentre outros. 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. Assim, já na década de

¹³ Nos sistemas analógicos, o nível do sinal que transmite ou armazena a informação é uma variável de zero ao infinito. Um bom exemplo é o velocímetro do carro, que percorre uma escala previamente definida, indicando, por seu deslocamento nessa escala, a velocidade relativa do veículo. Por sua vez, os sistemas digitais têm esse nome porque os dedos foram os instrumentos mais simples e eficientes para contar pequenos valores. Normalmente com os dedos só é possível contar valores inteiros. Em um sistema digital, os valores analógicos são convertidos em números binários com valores específicos, 0 (zero) ou 1 (um), que também podem ser chamados de valores discretos. Uma máquina industrial, por exemplo, pode utilizar uma variável discreta para representar seu estado de funcionamento: 1 – ligada; 0 – desligada.

¹⁴ Esta inovação teve repercussão mundial e seu sucesso pode ser medido pelas centenas de milhares de unidades encomendadas pela Singer.

1930, os 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)¹⁵, o primeiro passo para consolidar sua liderança no mercado americano em produtos voltados para a automação industrial. Em 1969, a Firma A abre sua primeira subsidiária fora da América do Norte, na Inglaterra, iniciando seu processo de internacionalização.

4.3 Processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro

O processo de internacionalização da Firma A no Brasil compreende dez eventos em termos de alteração do modo de operação (Figura 4): a) o evento de entrada é representado pela exportação, motivada pelos compradores globais; b) o segundo evento refere-se à abertura da subsidiária de vendas; c) o terceiro evento é representado pela implantação de uma subsidiária de produção; d) o quarto evento diz respeito à *joint venture*, realizada com uma firma local; e) o quinto evento é definido pelo desenvolvimento de tecnologia pela subsidiária brasileira; f) o sexto evento compreende a exportação da tecnologia desenvolvida no Brasil para outros países; g) o sétimo evento descreve a criação do primeiro distribuidor no Brasil; h) o oitavo evento é representado pela colaboração e implantação do centro de capacitação tecnológica em universidade; i) o nono evento descreve o programa de certificação dos prestadores de serviço; j) o décimo evento é representado pelo desenvolvimento de produto em colaboração com OEM (Original Equipment Manufacturer).

¹⁵ O CLP é um equipamento microprocessado que permite o controle de uma planta industrial. Foi inventado para substituir os quadros elétricos a relé, utilizados principalmente na indústria automobilística, executando funções lógicas, de temporização, contagem, sequência, controle, dentre outras. Os CLP's trouxeram uma série de outras vantagens: facilidade de programação, menor espaço físico ocupado, menor preço e menor consumo de energia.

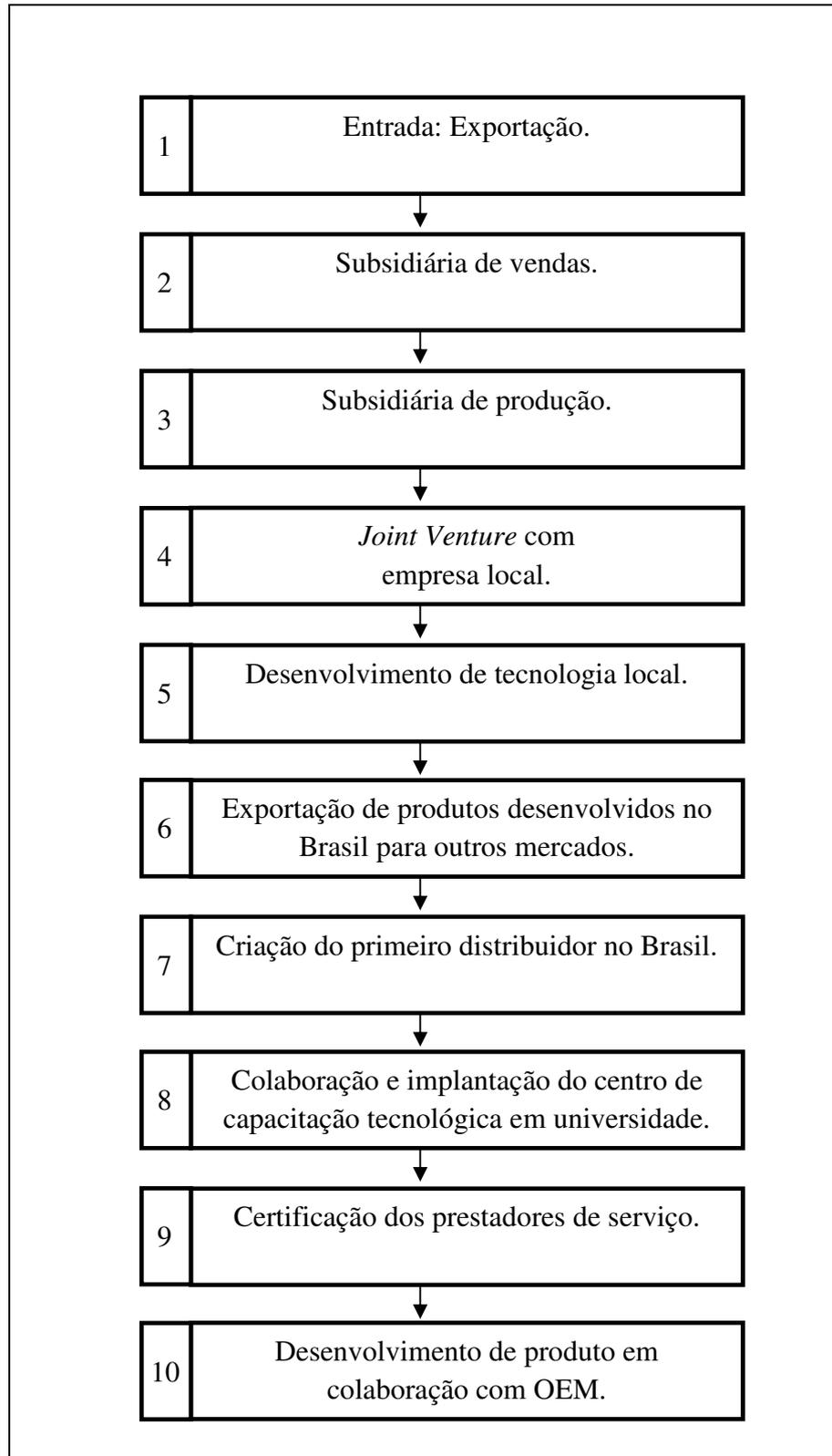


Figura 4: Processo de internacionalização da Firma A no Brasil
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1 *Evento 1 – Início das exportações para o Brasil*

O período entre 1968 e 1973, conhecido por milagre brasileiro, foi caracterizado por volumosos investimentos industriais realizados pelo governo brasileiro e por grandes multinacionais que se instalavam no país, com destaque para as montadoras de automóveis, usinas siderúrgicas, mineradoras, fábricas de alimentos, indústria farmacêutica, dentre outras. Foi nesse cenário, que, no início da década de 1970, a matriz da Firma A passa a exportar seus produtos para o Brasil.

A entrada dos produtos da Firma A no Brasil se deu por meio da exportação direta e exportação via terceiros, firmas também conhecidas por OEM (Original Equipment Manufacturer)¹⁶. A primeira forma era utilizada principalmente pelas firmas de origem americana que possuíam acordos globais de fornecimento com a Firma A. Esses acordos tinham como intuito padronizar globalmente a tecnologia de controle de suas plantas industriais¹⁷. A segunda forma era praticada por firmas de origem americana, firmas nacionais e firmas de outras nacionalidades. Nesses casos, fabricantes de máquinas estrangeiros possuíam um acordo com a Firma A para integrar seus produtos fora do Brasil e exportar a máquina já automatizada. Ou seja, o comprador adquiria uma máquina com os produtos da Firma A já incorporados a ela.

Nesse evento identifica-se a existência de relacionamento interfirma, compreendendo a participação da matriz e dos atores externos. Os atores externos, aqui representados principalmente pelas firmas americanas que tinham operações no Brasil, foram responsáveis por estimular a demanda pelos produtos da Firma A no Brasil, uma vez que buscavam padronizar suas operações globalmente. A matriz não tinha acesso direto ao mercado

¹⁶ Para entender o processo de exportação da Firma A, é preciso explicar como o produto da Firma A é utilizado na indústria. Uma fábrica ou planta industrial é o local onde é manufaturada grande parte dos bens que se consome. O processo de manufatura necessita de uma série de recursos, entre eles máquinas e pessoas. As pessoas são responsáveis por supervisionar o funcionamento das máquinas, de maneira que estas executem as funções para quais foram desenvolvidas. Em uma fábrica moderna, os processos de fabricação são automatizados visando maior eficácia e eficiência. Os produtos da Firma A (*hardware e software*) não são responsáveis diretamente pela manufatura dos bens, mas sim pelo controle das máquinas envolvidas no processo de manufatura. Ou seja, os produtos da Firma A precisam ser parametrizados e programados conforme as máquinas que irão controlar. O processo de integrar o controle a uma máquina requer o trabalho de profissionais da área. 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).

¹⁷ Esta estratégia de padronização é adotada por algumas multinacionais porque lhes permite transferir as melhores práticas de controle de um país para outro, além de reduzir os custos de treinamento.

brasileiro e, por isso, todo o conhecimento de mercado que adquiria era proveniente das firmas instaladas no Brasil (Quadro 2). À medida que as exportações da Firma A para o Brasil se intensificavam, novos conhecimentos de mercado foram aprofundados, o que, por sua vez, levou ao próximo evento.

Evento 1 – Início das exportações para o Brasil.				
Relacionamentos	Conhecimentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos		✓		
Matriz – Subsidiária focal				
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs				
Subsidiária focal – Atores externos				

Quadro 2: Relacionamentos e conhecimentos no evento 1

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 *Evento 2 – Abertura da subsidiária de vendas*

O evento 2 compreende a abertura da subsidiária de vendas da Firma A no Brasil, durante a década de 1970, na cidade de São Paulo. Esse evento corresponde a uma alteração no modo de operação na dimensão “localização”, uma vez que passam a ser realizadas no Brasil as atividades de vendas e assistência técnica, que até então eram de responsabilidade da matriz.

Evento	Dimensão		
Evento 2 - Abertura da subsidiária de vendas no Brasil.	Externalização	Localização	Integração
		✓	

Quadro 3: Dimensão identificada no evento 2

Fonte: Elaborado pelo autor

À medida que grandes firmas, notadamente as americanas, se instalavam no país e automatizavam suas plantas, a Firma A aumentou consideravelmente suas exportações para o Brasil. Como as novas unidades industriais instaladas no país passaram a demandar por peças de reposição e suporte técnico local, a matriz da Firma A não conseguiu, de forma satisfatória, atender às necessidades desses compradores. Além disso, essas firmas estavam habituadas a ter esses serviços em suas unidades industriais nos EUA. Assim, as firmas instaladas no Brasil passaram a pressionar a matriz da Firma A para disponibilizar localmente os mesmos serviços existentes nos EUA. Foi nesse cenário que, na segunda metade da década de 1970, a Firma A decidiu abrir uma subsidiária de vendas no Brasil, na cidade de São Paulo, cujo objetivo era 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.

Nesse evento coube à matriz a responsabilidade pela decisão de abrir a subsidiária de vendas no Brasil, tendo como principal justificativa a crescente demanda dos clientes locais, representados, muitas vezes, por firmas de origem americana. Assim como no evento anterior, a matriz não tinha acesso direto ao mercado brasileiro, por isso, todo o conhecimento de mercado que adquiria era proveniente das firmas instaladas no Brasil (Quadro 4).

Evento 2 - Abertura da subsidiária de vendas no Brasil.			
Relacionamentos \ Conhecimentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos	✓		
Matriz – Subsidiária focal			
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores externos			

Quadro 4: Relacionamentos e conhecimentos no evento 2
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Evento 3 – Implantação da subsidiária de produção

O evento 3 compreende o início das operações da subsidiária de produção da Firma A no Brasil. Esse evento corresponde a uma mudança na dimensão “localização”, uma vez que a manufatura de alguns produtos passa a ser feita no Brasil, atividade até então realizada pela matriz nos EUA.

Evento	Dimensão		
Evento 3 - Abertura da subsidiária de produção no Brasil.	Externalização	Localização	Integração
			✓

Quadro 5: Dimensão identificada no evento 3
Fonte: Elaborado pelo autor

A abertura da subsidiária de vendas no Brasil (evento 2) superou as expectativas em relação ao volume de vendas. Conforme relato do diretor de vendas para o Brasil, a conjunção entre a grande demanda do mercado por equipamentos eletrônicos e a falta de fornecedores com suporte local foi decisiva para o aumento das vendas no país. As atividades de vendas e

suporte técnico local permitiram à subsidiária brasileira estabelecer novos relacionamentos locais com compradores, com os quais adquiriu conhecimentos sobre as necessidades dos compradores locais, processos produtivos, processos de licitação¹⁸, cultura de negociação, dentre outros. A subsidiária brasileira também iniciou novos relacionamentos com entidades de classe, sindicatos e órgãos do governo, com os quais pôde adquirir conhecimentos sobre peculiaridades da economia brasileira (juros, inflação, etc.), práticas políticas, dentre outros.

Cabe ainda destacar que a abertura da subsidiária de vendas no Brasil coincide com as primeiras movimentações do governo brasileiro em relação à proteção do mercado nacional de informática. Dentre as medidas adotadas pelo governo, inclui-se a maior regulamentação para importação de equipamentos de alta tecnologia, dentre eles o CLP (Controlador Lógico Programável), produto de grande demanda na época. Essas restrições foram de 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. Foi nesse cenário que, em 1980, a subsidiária brasileira implantou sua fábrica no Brasil, inaugurando assim sua subsidiária de produção.

Assim como no evento 2, a implantação da subsidiária de produção no Brasil foi uma decisão tomada pela matriz, porém nesse caso houve influência da subsidiária brasileira no processo. Os relacionamentos entre a subsidiária brasileira e os atores externos, desenvolvidos após a abertura da subsidiária de vendas no Brasil (evento 2), possibilitaram o acesso a novos conhecimentos que, uma vez adquiridos pela subsidiária brasileira e repassados à matriz, foram utilizados para a tomada de decisão. Diante disso, verifica-se a existência de conhecimento de mercado e institucional, no sentido da subsidiária brasileira para a matriz (Quadro 6).

¹⁸ Muitos dos compradores da Firma A no Brasil eram estatais, que, por lei, tinham que seguir procedimentos estabelecidos pela regulamentação referente aos processos de licitação.

Evento 3 - Implantação da subsidiária de produção.			
Relacionamentos \ Conhecimentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal	✓	✓	
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores externos	✓	✓	

Quadro 6: Relacionamentos e conhecimentos no evento 3
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4 *Evento 4 – Joint venture com firma local*

Este evento compreende a *joint venture* realizada entre a subsidiária brasileira e uma empresa local, ocorrida em 1982, e corresponde a uma mudança na dimensão “externalização”, uma vez que a atividade de manufatura passa a ser realizada em conjunto com um ator externo.

Evento	Dimensão		
	Externalização	Localização	Integração
Evento 4 - <i>Joint Venture</i> com firma local.	✓		

Quadro 7: Dimensão identificada no evento 4
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do início da década de 1980, a subsidiária brasileira percebeu que as regulamentações do governo brasileiro para proteger a indústria nacional de informática iriam se tornar mais rigorosas no que se refere à operação de multinacionais no Brasil. Foi por este motivo que a subsidiária brasileira realizou, em 1982, uma *joint venture* com uma firma

nacional, aqui chamada de Firma L¹⁹. Apesar de a identificação da necessidade pela realização da *joint venture* ter sido da subsidiária brasileira, a autorização para sua efetivação veio da matriz. Dois anos após a efetivação da *joint venture*, as expectativas da subsidiária brasileira se confirmaram e, em 29 de outubro de 1984, é promulgada a Lei de Informática. Por exigência da lei, toda a parte eletrônica dos equipamentos produzidos pela subsidiária brasileira precisava, a partir de então, ser fabricada no Brasil.

A escolha da Firma L foi de responsabilidade da subsidiária brasileira. Conforme relato de um dos entrevistados, ela se baseou na boa reputação da Firma L no mercado e também no interesse desta em atuar no mercado de alta tecnologia. Ou seja, existia interesse mútuo na colaboração. A estratégia adotada pela subsidiária brasileira e a Firma L seguiu as exigências impostas pela Lei de Informática. A *joint venture* consistiu na abertura de três 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 L. A segunda firma era composta de 100% de capital da Firma L e era responsável pela fabricação dos CLPs e de toda a parte eletrônica, sob licença da subsidiária brasileira. A segunda firma era obrigada, pela legislação em vigor, a possuir 100% de capital nacional. A terceira firma era responsável pela comercialização dos produtos das duas outras firmas criadas e possuía 51% de participação da Firma L e 49% de participação da subsidiária brasileira. Os produtos comercializados tinham obrigatoriamente que estampar a marca da Firma L.

Nesse evento, verifica-se a existência de relacionamentos interfirma, compreendendo aqueles desenvolvidos entre a subsidiária brasileira e a Firma L. Sobre os conhecimentos, observam-se conhecimentos adquiridos e/ou recombinações no relacionamento interfirma entre subsidiária brasileira e Firma L, já que a subsidiária brasileira adquire da Firma L conhecimentos de mercado, relativos aos compradores, fornecedores e concorrentes que atuavam no mercado e conhecimentos institucionais, relacionados a normas, regras e valores institucionais do Brasil (Quadro 8).

¹⁹ A Firma L foi fundada em 1950, fruto da parceria entre uma firma alemã fabricante de pistões de liga leve e um empresário brasileiro. Em 1965, o empresário brasileiro acaba por assumir a liderança da firma, porém continua a atuar como licenciada da firma alemã. Em 1957, a firma inicia uma trajetória de expansão, passando a produzir bronzinas (tipo de mancal, também designada por capa, bucha ou casquilho, utilizado para reduzir o atrito e servir de apoio e guia para peças giratórias, deslizantes ou oscilantes de um conjunto mecânico). Em 1974, a empresa começou a atuar no segmento de sinterizados (uma mistura de pós constitui o material inicial para a fabricação dos componentes sinterizados, e o pó básico pode ser constituído de ferro puro, aço de baixa liga, aço inoxidável ou aço de alta velocidade) e em 1978 foi estabelecido um centro tecnológico.

Evento 4 - <i>Joint Venture</i> com empresa local.			
Relacionamentos \ Conhecimentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal			
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores externos	✓	✓	

Quadro 8: Relacionamentos e conhecimentos no evento 4

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.5 *Evento 5 – Desenvolvimento de tecnologia na subsidiária brasileira*

Este evento refere-se ao desenvolvimento de tecnologia ocorrido na subsidiária brasileira durante a década de 1980 e corresponde a uma mudança na dimensão “localização”, uma vez que essa atividade, até então restrita à matriz, passa a ser realizada pela *joint venture* formada entre a subsidiária brasileira e um ator externo (Firma L).

Evento	Dimensão		
	Externalização	Localização	Integração
Evento 5 - Desenvolvimento de tecnologia na subsidiária brasileira.		✓	

Quadro 9: Dimensão identificada no evento 5

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro desenvolvimento de tecnologia ocorrido na subsidiária brasileira e relatado durante as entrevistas foi a redundância de CLPs (Controlador Lógico Programável)²⁰. Em

²⁰ A redundância é uma característica desejável quando se quer aumentar a confiabilidade de um processo industrial e consiste em manter um equipamento reserva pronto para entrar em operação caso o equipamento em serviço apresente uma falha. A redundância pode referir-se a diferentes equipamentos (CLPs, redes, fontes de

muitos processos produtivos, os sistemas de controle não podem apresentar falhas e, por isso, toma-se, como medida preventiva, a duplicação dos principais equipamentos de controle. Segundo relato de um ex-funcionário da subsidiária brasileira, que trabalhou na firma na década de 1980, havia uma demanda na indústria brasileira, em especial no estado de Minas, Gerais, por sistemas de controle redundantes. Essa demanda partia principalmente das indústrias de mineração, siderurgia, química, petroquímica e óleo e gás, que realizavam na década de 1980 grandes investimentos em suas plantas de manufatura. A tecnologia de redundância não era, entretanto, disponível naquele momento na matriz, uma vez que o mercado americano ainda não demandava por essa tecnologia. Nesse cenário, a subsidiária brasileira liderou o processo de desenvolvimento da tecnologia de redundância e desenvolveu a redundância de UCP²¹, rede e *rack*²².

O desenvolvimento da tecnologia de redundância foi possível graças à *joint venture* realizada entre a subsidiária brasileira e a Firma L. A partir do momento que a *joint venture* foi implantada (evento 4), a equipe técnica de desenvolvimento da Firma L passou a se integrar à equipe técnica da subsidiária brasileira no processo de manufatura dos produtos e assistência técnica à base instalada. Como a Firma L possuía uma grande equipe técnica, a *joint venture* favoreceu o fortalecimento da equipe de desenvolvimento da subsidiária brasileira. Essa proximidade permitiu que a equipe da Firma L adquirisse conhecimentos sobre os produtos da subsidiária brasileira (*hardware* e *software*), conhecimentos sobre seus processos de fabricação e sobre a manutenção desses produtos. Simultaneamente, a subsidiária brasileira adquiriu da Firma L conhecimentos sobre diferentes processos e tecnologias de fabricação já utilizadas pela Firma L para fabricação de seus próprios produtos²³.

Portanto, pode-se dizer que esse evento é resultado de um relacionamento interfirma, compreendendo a participação da subsidiária brasileira e da Firma L. Apesar de a *joint*

alimentação e servidores). Essa funcionalidade é crítica em processos cujas características impedem sua interrupção quando em operação. Nesses casos, as paradas só podem ocorrer durante as manutenções programadas. O processo de produção de aço na indústria siderúrgica serve como um bom exemplo. A principal matéria-prima para produção do aço é o ferro-gusa, obtido pela fusão da carga metálica em altas temperaturas no alto-forno. Esse equipamento é o “coração” de uma usina siderúrgica e opera no ritmo 24x7 (vinte e quatro horas por dia, sete vezes por semana). A parada programada de um alto-forno envolve uma série de procedimentos, que, caso não sejam realizados, podem comprometer a vida do equipamento, cujo custo é da ordem de centenas de milhões de dólares.

²¹ A UCP (Unidade Central de Processamento, em inglês *CPU - Central Processing Unit*), microprocessador ou processador é a parte de um computador que processa as instruções contidas no *software*.

²² Estrutura na qual é montado o CLP que permite e organiza o cabeamento e outros acessórios.

²³ A *joint venture* foi também responsável pelo desenvolvimento de outros produtos, dentre eles se destacam dois novos modelos de CLPs, que tiveram que ser desenvolvidos no Brasil dada as restrições para importação da matriz de novos modelos disponíveis no mercado americano.

venture entre as duas firmas ter sido motivada pelas restrições impostas pelo governo com a Lei de Informática (evento 4), a colaboração criou sinergias que permitiram o desenvolvimento local de novas tecnologias. Além disso, esse evento é caracterizado pela aquisição, recombinação e geração de uma série de novos conhecimentos. A partir do momento da realização da *joint venture*, a subsidiária brasileira disponibilizou à Firma L conhecimentos tecnológicos sobre seus produtos. Esses conhecimentos foram essenciais para que as duas firmas pudessem trabalhar em conjunto nas atividades de manufatura e assistência técnica (evento 4). A Firma L, por sua vez, disponibilizou conhecimentos tecnológicos sobre processos de manufatura que já havia desenvolvido antes da *joint venture*. Verifica-se, portanto, que a recombinação de conhecimentos tecnológicos nos fluxos bidirecionais de conhecimentos permitiu que o desenvolvimento da tecnologia de redundância se tornasse possível. Além do conhecimento tecnológico, o conhecimento sobre as necessidades dos compradores, presente na subsidiária brasileira e aqui identificado como conhecimento de mercado, foi decisivo para disparar o processo de desenvolvimento da nova tecnologia no Brasil (Quadro 10).

Evento 5 - Desenvolvimento de tecnologia na subsidiária brasileira.			
Relacionamentos \ Conhecimentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal			
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores externos	✓		✓

Quadro 10: Relacionamentos e conhecimentos no evento 5

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.6 Evento 6 – exportação de tecnologia pela subsidiária brasileira

Esse evento refere-se à exportação da tecnologia de redundância desenvolvida pela subsidiária brasileira (evento 5) para outros países. Identifica-se, nesse evento, uma mudança na dimensão “integração”, uma vez que passa a existir maior interação e coordenação nas atividades realizadas entre a subsidiária brasileira, matriz e subsidiárias irmãs.

Evento	Dimensão		
Evento 6 - Exportação de tecnologia pela subsidiária brasileira.	Externalização	Localização	Integração
			✓

Quadro 11: Dimensão identificada no evento 6

Fonte: Elaborado pelo autor

O desenvolvimento da tecnologia de redundância foi um projeto de grande sucesso empreendido pela subsidiária brasileira²⁴, com destaque para a tecnologia de redundância de CLPs (ver evento 5). Conforme relato do diretor de vendas para o Brasil, a tecnologia de redundância teve grande aceitação nas indústrias química, petroquímica, óleo e gás, mineração, siderúrgica, 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. 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. No caso das subsidiárias da América Latina, a subsidiária brasileira torna-se um centro de referência de tecnologia de redundância.

Dessa forma, verifica-se, nesse evento, a presença de relacionamentos intrafirma, envolvendo a participação da matriz, subsidiária focal e subsidiárias irmãs, cabendo à subsidiária focal um papel de destaque pela iniciativa de desenvolvimento da tecnologia. Em relação aos conhecimentos, verifica-se a presença de conhecimentos tecnológicos, referentes a detalhes de desenvolvimento de tecnologia, filosofia de operação de sistemas redundantes,

²⁴ A partir desse momento, passa-se a se identificar como subsidiária brasileira, para fins de simplificação, a *joint venture* entre a subsidiária brasileira e a Firma L.

detalhamento de soluções utilizando a tecnologia, casos práticos de aplicação, dentre outros (Quadro 12).

Evento 6 - Exportação de tecnologia pela subsidiária brasileira.			
Conhecimentos Relacionamentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal			✓
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			✓
Subsidiária focal – Atores externos			

Quadro 12: Relacionamentos e conhecimentos no evento 6

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.7 *Evento 7 – Criação do primeiro distribuidor no Brasil*

O evento 7 compreende a criação, em 1988, do primeiro distribuidor da subsidiária brasileira. O distribuidor é uma firma que possui contrato de exclusividade, limitado geograficamente, para comercialização dos produtos da Firma A. Identifica-se, nesse evento, uma alteração na dimensão “externalização”, uma vez que as atividades de prospecção, venda e pós-venda às pequenas e médias firmas, até então realizadas pela subsidiária brasileira, passaram a ser realizadas em conjunto com um ator externo.

Evento	Dimensão		
	Externalização	Localização	Integração
Evento 7 - Criação do primeiro distribuidor no Brasil.	✓		

Quadro 13: Dimensão identificada no evento 7

Fonte: Elaborado pelo autor

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 focalizar 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. Ou seja, existia um grande potencial para crescimento das vendas da subsidiária brasileira, porém sua estrutura não estava apropriada para atender a todo perfil de firma. Foi nesse cenário que surgiu a ideia de se criar um distribuidor que atendesse às necessidades específicas das firmas de pequeno e médio porte, enquanto a subsidiária brasileira continuaria a atender aos grandes compradores.

A criação do primeiro distribuidor no Brasil teve, entretanto, suas peculiaridades. Conforme o presidente da subsidiária brasileira, apesar da utilização pela matriz do modelo de vendas por meio dos distribuidores nos EUA, a implantação desse modelo no Brasil foi resultado de uma decisão local. O modelo americano, até então, consistia em selecionar firmas de grande porte com foco em equipamentos eletrotécnicos (contatores, chaves, relés, etc.) para atuarem como seus distribuidores. Essas firmas tinham de ser capazes de gerenciar grandes estoques de equipamentos, de possuírem um sistema de logística robusto, de oferecer suporte técnico, dentre outros. Ou seja, precisavam ser firmas de médio a grande porte. Na década de 1980, entretanto, esse tipo de firma era muito difícil de ser encontrado no Brasil, e parece ter sido esta a razão principal pela qual não se tomou a decisão de implantar o modelo de distribuição dos EUA no Brasil e optou-se por um modelo de distribuição próprio. Nesse modelo, o distribuidor deveria ter um vínculo muito estreito com a subsidiária brasileira e seguir uma série de controles por ela estabelecidos. Se, por um lado, esse modelo atendia às expectativas da subsidiária brasileira, por outro lado, identificar uma firma no mercado que preenchesse todos esses requisitos tornou-se praticamente impossível. Foi nesse cenário que, em 1988, um dos funcionários da subsidiária brasileira, que ajudou a formatar o modelo de distribuição, decidiu, em comum acordo com a direção da subsidiária brasileira, abrir uma firma e torná-la o primeiro distribuidor. Conforme relato do fundador do distribuidor, essa opção foi a mais acertada tendo em vista o objetivo de reduzir possíveis futuros conflitos.

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. Ele também tinha autonomia para identificar novas oportunidades de negócio na região em que atuava, em especial nas firmas de pequeno e médio porte, foco de mercado dos distribuidores. 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 distribuidor, ao ser criado, levou consigo conhecimentos sobre os produtos da Firma A, conhecimento sobre técnicas de prospecção de mercado, técnicas de vendas, processos de assistência técnica e processos de pós-venda. À medida que o distribuidor estabeleceu novos relacionamentos com firmas de pequeno e médio porte, ele não só aplicou as técnicas aprendidas, com também fez as adaptações necessárias a seu mercado em particular. Com o passar do tempo, o distribuidor tornou-se um especialista nesse mercado.

Nesse evento, identifica-se a presença de relacionamento interfirma, compreendendo a participação da subsidiária focal e um ator externo. Apesar de o modelo de distribuição já existir na matriz, a subsidiária brasileira mostrou autonomia e iniciativa ao implementar um modelo de distribuição diferenciado no Brasil. Com o objetivo de evitar conflitos no relacionamento, o distribuidor é criado a partir da iniciativa de um funcionário da própria subsidiária, condição que favoreceu o estabelecimento das regras de operação desse modelo de negócio.

Em relação aos conhecimentos, verifica-se a presença de conhecimentos de mercado no sentido da subsidiária focal para o ator externo (distribuidor) no momento de sua criação. O distribuidor, por sua vez, também adquire novos conhecimentos por meio de suas operações com firmas de pequeno e médio porte que, uma vez recombinaos com os conhecimentos já existentes, geram novos conhecimentos específicos a sua atividade. Como a subsidiária brasileira tem total acesso às atividades do distribuidor, os conhecimentos deste último também podem percorrer sentido inverso, em direção à subsidiária (Quadro 14).

Evento 7 - Criação do primeiro distribuidor no Brasil.			
Conhecimentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Relacionamentos			
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal			
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores externos	✓		

Quadro 14: Relacionamentos e conhecimentos no evento 7

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.8 *Evento 8 – Colaboração e implantação do centro de capacitação tecnológica em universidade*

O evento 8 compreendeu o acordo de colaboração estabelecido entre a subsidiária brasileira e uma universidade e posterior implantação de um centro de capacitação tecnológica em 1995. Identifica-se, nesse evento, uma alteração na dimensão “externalização”, uma vez que as atividades de pesquisa e desenvolvimento passam a ser realizadas em conjunto com um ator externo.

Evento	Dimensão		
Evento 8 – Colaboração e implantação do centro de capacitação tecnológica em universidade.	Externalização	Localização	Integração
	✓		

Quadro 15: Dimensão identificada no evento 8

Fonte: Elaborado pelo autor

O início do relacionamento entre a subsidiária brasileira e a universidade iniciou-se por influência da Lei de Informática, que, na época, dava incentivos fiscais às empresas que investissem no desenvolvimento de tecnologia no Brasil. Conforme percepção do presidente da subsidiária brasileira, o resultado da colaboração superou em muito as expectativas iniciais, já que alguns projetos da subsidiária brasileira passaram a ser desenvolvidos em conjunto com os alunos da universidade, inclusive com a supervisão de professores e utilização dos laboratórios da faculdade. Um gerente de vendas da subsidiária brasileira descreveu a participação da universidade em um projeto de um cliente. Nesse caso, a universidade foi responsável por desenvolver um *hardware* que possibilitou interface de um equipamento da subsidiária brasileira com outros equipamentos existentes do cliente. O desenvolvimento realizado pela universidade foi posteriormente vendido com um produto para outros clientes.

Com o passar do tempo, a subsidiária brasileira percebeu que a universidade passou a ser também uma excelente fonte para recrutamento de mão-de-obra. A colaboração incentivava os alunos a buscarem oportunidades de estágio e emprego na subsidiária brasileira. Do ponto de vista da subsidiária brasileira, ela passou a ter mão-de-obra de

qualidade e treinada em seus produtos. Além disso, esses profissionais, uma vez no mercado, passaram a ter como referência os produtos comercializados pela subsidiária brasileira.

O próximo estágio no desenvolvimento da colaboração foi a inauguração do centro de capacitação tecnológica da subsidiária brasileira dentro do *campus* da universidade. Nesse centro de capacitação, um núcleo de professores, engenheiros e alunos são responsáveis por pesquisas e desenvolvimentos de interesse comum entre a universidade e a subsidiária brasileira. O resultado desse trabalho pode ser observado nas várias dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas, bem como artigos técnicos publicados e trabalhos apresentados em congressos, seminários e *workshops*. Nesse espaço passam cerca de 2.500 clientes por ano, para realização de treinamentos específicos na área de automação, além de funcionários, alunos e professores da universidade. O centro de treinamento da subsidiária brasileira na universidade tem sido considerado o melhor local para treinamentos da empresa e nele é realizada a maioria dos treinamentos. Outras firmas que fazem parte da rede de relacionamentos da subsidiária brasileira também têm utilizado esse espaço para treinarem suas equipes nas tecnologias por ela desenvolvidas²⁵.

Nesse evento, são envolvidos a subsidiária focal e os atores externos. Apesar de a parceria entre a subsidiária brasileira e a universidade ter-se iniciado motivada pelo interesse em obter vantagens econômicas advindas da lei de informática, os resultados iniciais obtidos com o acordo consolidou e aprofundou o relacionamento entre as partes, haja vista a ampliação do escopo do acordo para a atividade de treinamento. Em relação aos conhecimentos, esse evento é caracterizado pela aquisição e recombinação de conhecimentos de mercado e conhecimentos tecnológicos. O conhecimento de mercado, relativo às necessidades dos compradores em termos de tecnologia, proveniente da subsidiária brasileira, quando combinado com o conhecimento técnico acadêmico, proveniente da universidade, gerou novos conhecimentos que possibilitaram o desenvolvimento de novos produtos para subsidiária brasileira (Quadro 16).

²⁵ O presidente da subsidiária brasileira destacou que o modelo de colaboração com a universidade implantado no Brasil é inédito na firma em todo o mundo. O diretor de RH ainda complementou que os executivos da matriz, quando em visita ao Brasil, tecem elogios ao programa e mostram interesse em replicar esta estrutura na matriz e em outras subsidiárias.

Evento 8 – Colaboração e implantação do centro de capacitação tecnológica em universidade.			
Conhecimentos Relacionamentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal			
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores externos	✓		✓

Quadro 16: Relacionamentos e conhecimentos no evento 8

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.9 Evento 9 – Certificação dos prestadores de serviços

O evento 9 compreende o início do programa de certificação dos prestadores de serviços da subsidiária brasileira, ocorrido em 2000. Identifica-se, nesse evento, uma alteração na dimensão “externalização”, uma vez que uma série de serviços que até então eram realizados pela subsidiária passa a ser realizada em conjunto com outras firmas.

Evento	Dimensão		
Evento 9 – Certificação dos prestadores de serviços.	Externalização	Localização	Integração
	✓		

Quadro 17: Dimensão identificada no evento 9

Fonte: Elaborado pelo autor

Os produtos comercializados pela subsidiária brasileira precisam de uma série de serviços agregados até que possam ser utilizados pelo cliente final. Esses serviços se iniciam 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 do comprador²⁶. Uma vez realizado o desenvolvimento da aplicação, inicia-se a etapa de testes em bancada, que tem por objetivo realizar o controle da planta do comprador em um ambiente simulado, ou seja, testa-se todo o sistema *off-line* antes que ele seja colocado em operação. Essa etapa é fundamental; primeiro, para que o comprador possa visualizar se o que foi desenvolvido atende àquilo que foi contratado; e segundo, para que os problemas encontrados sejam solucionados antes que a aplicação seja colocada em funcionamento, evitando-se assim prejuízos ao processo produtivo. Após a etapa de desenvolvimento, ainda é preciso fornecer ao comprador os serviços de pós-venda, dentre eles o de assistência técnica e garantia. Esses serviços devem ser providos ao comprador para o produto (*hardware* e *software*) e para o aplicativo desenvolvido.

Todas essas atividades eram, até então, realizadas pela subsidiária brasileira. Entretanto, devido às limitações de crescimento da subsidiária brasileira, ficou impraticável atender ao aumento da demanda com o crescimento exclusivamente orgânico. As atividades de definição da solução, desenvolvimento da aplicação, assistência técnica do aplicativo e garantia do aplicativo eram também realizadas por outras firmas parceiras da subsidiária brasileira. Ou seja, a subsidiária brasileira dependia dos prestadores de serviço para atuar no mercado e, como produto e serviço são dependentes e complementares na solução dada ao comprador, a qualidade do serviço prestado estava diretamente relacionada com a qualidade do produto percebida pelo comprador.

Foi com esse raciocínio que, em 2000, foi implantado, no Brasil, um programa de certificação dos prestadores de serviços. A certificação dos prestadores de serviço já era realizada na matriz e, dessa forma, a subsidiária brasileira tinha um exemplo no qual podia se espelhar. O programa consistia em definir o segmento de atuação de cada prestador²⁷ e

²⁶ Como exemplo, pode-se citar o desenvolvimento do *software* do sistema supervisorio. O sistema supervisorio de uma planta industrial, também conhecido por IHM (Interface Homem Máquina), permite que uma pessoa opere os equipamentos de uma planta industrial (motores, fornos, válvulas, robôs, etc) a distância, geralmente em sala de controle central. Essa interface é geralmente realizada na tela de computador, na qual é possível visualizar e comandar todos os equipamentos da planta. Para que isto seja possível, o sistema de supervisão deve ser configurado e programado conforme o processo do comprador, o que exige o trabalho de especialistas no processo do comprador. Ou seja, o produto da Firma A é genérico e pode ser utilizado em qualquer planta industrial, porém é necessário um trabalho de engenharia para tornar isto possível.

²⁷ Isto não implica que exista apenas um prestador de serviços por segmento. Em alguns segmentos é comum a concorrência entre prestadores de serviço da subsidiária brasileira em licitações/concorrências.

cadastrar os prestadores de serviço em categorias²⁸, conforme sua área de especialidade. Cada prestador de serviço precisava comprovar experiência e competência para ser certificado. Do ponto de vista do comprador, essa classificação dava a garantia da competência do prestador de serviço, além de direcionar sua escolha conforme a classificação dada pela subsidiária brasileira. Nesse sentido vale destacar que, para certas aplicações, os prestadores de serviço eram considerados mais experientes e mais bem capacitados do que os próprios profissionais da subsidiária brasileira.

O modelo implantado no Brasil seguia, em linhas gerais, o modelo existente na matriz, com algumas adaptações realizadas pela subsidiária brasileira. Por exemplo, no Brasil não era necessário que os prestadores de serviço tivessem contratos de exclusividade com a Firma A, o que na matriz era uma condição inegociável. Essas adaptações, no entanto, não puderam ser implementadas sem o aval da matriz, uma vez que a intenção desta última era estruturar um programa global, padronizado em todos os países em que operasse. Conforme um gerente de vendas da subsidiária brasileira, essas adaptações eram muitas vezes realizadas após intensa negociação com a matriz. Ele destaca que a principal barreira nessas negociações era a dificuldade da matriz em entender as peculiaridades do ambiente de negócios no Brasil.

Os prestadores de serviços certificados tiveram acesso antecipado às informações sobre novos produtos e tecnologias, de maneira que pudessem se familiarizar com as novas tecnologias e, por consequência, servir como um canal de divulgação desses produtos. O programa ainda permitiu que o prestador de serviço acumulasse bônus referentes a um percentual das vendas que realizou dos produtos da subsidiária brasileira (diretamente ou influenciadas por ele). O bônus podia ser utilizado pelo prestador de serviço para realizar treinamento nos produtos da subsidiária brasileira, adquirir equipamentos para uso interno ou realizar viagem à feira e exposição da matriz, realizada anualmente nos EUA.

Na certificação, ocorreu a transferência de conhecimento, entre a subsidiária e os prestadores de serviço, sobre como divulgar os produtos da subsidiária, como definir uma solução, como especificar parâmetros de produto, como vender os produtos, dentre outros. Dessa forma, o prestador de serviço ficou habilitado para atuar na prospecção de novos negócios para a subsidiária brasileira. Alguns desses prestadores possuíam equipes de algumas centenas de funcionários com filiais dispersas por vários estados brasileiros. O

²⁸ Essas categorias definem direitos e deveres dos prestadores de serviço e utilizam como um dos critérios de classificação o volume de vendas do distribuidor referente a produtos comercializados pela subsidiária brasileira, somando pedidos diretos ao prestador de serviços ou pedidos que foram influenciados pela atuação do prestador de serviços.

departamento comercial dessas firmas possuía extensa rede de contatos e também gerava negócios para a subsidiária brasileira. Em muitos casos, a credibilidade do prestador de serviço com o comprador abria caminho para a venda dos produtos da subsidiária brasileira.

Nesse evento, verifica-se a existência de relacionamentos interfirma, compreendendo a participação da subsidiária brasileira e atores externos, estes últimos representados pelos prestadores de serviço. Apesar de as decisões sobre a estrutura do programa serem de responsabilidade da subsidiária brasileira, os prestadores de serviço também realizaram suas reivindicações para concretizar a colaboração, situação comprovada pela exclusão do termo de exclusividade nos contratos entre as partes. Conclui-se, dessa forma, que coube à subsidiária brasileira o papel de estruturar o programa no Brasil, seguindo diretrizes da matriz, porém com autonomia para realizar as adaptações necessárias ao mercado brasileiro.

Em relação aos conhecimentos, esse evento é caracterizado pela aquisição e/ou recombinação predominantemente de conhecimentos tecnológicos e de mercado. O conhecimento tecnológico é evidenciado nas regulares atualizações tecnológicas realizadas entre a subsidiária brasileira e os prestadores de serviço. O conhecimento de mercado, por sua vez, é referente aos segmentos e clientes prospectados diretamente pelo prestador de serviço (Quadro 18).

Evento 9 – Certificação dos prestadores de serviços.			
Conhecimentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Relacionamentos			
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal			
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores externos	✓		✓

Quadro 18: Relacionamentos e conhecimentos no evento 9

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.10 Evento 10 – Desenvolvimento de produto em colaboração com OEM

O evento 10 compreende o desenvolvimento de novos produtos e abertura de novos mercados pela subsidiária brasileira em colaboração com uma firma fabricante de máquinas perfuratrizes, em 2003. Identifica-se, nesse evento, uma alteração na dimensão “localização” e na “externalização”, uma vez que as atividades de desenvolvimento de produtos em parceria com fabricantes de máquinas²⁹ (OEM - Original Equipment Manufacturer) passam a ser realizadas pela subsidiária brasileira, atividade antes restrita à matriz.

Evento	Dimensão		
	Externalização	Localização	Integração
Evento 10 – Desenvolvimento de produto em colaboração com OEM.	✓	✓	

Quadro 19: Dimensão identificada no evento 10

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse evento descreve o desenvolvimento de produto em parceria com um fabricante de uma máquina perfuratriz³⁰, utilizada no processo de extração de minério de ferro. A perfuratriz foi fabricada por uma empresa americana, com presença global na indústria de mineração, e o desenvolvimento foi motivado pela demanda de uma grande empresa do setor de mineração no Brasil. Em linhas gerais, o projeto desenvolvido consistiu na automação da máquina e teve por objetivo aperfeiçoar o sistema de controle visando a maior produtividade, confiabilidade e segurança para os operadores. A solução adotada substituiu toda a tecnologia eletroeletrônica obsoleta do equipamento por uma tecnologia moderna, utilizando inversores de frequência³¹ e Controladores Lógicos Programáveis (CLPs).

No processo de desenvolvimento da solução, a interação entre as duas firmas foi fundamental, uma vez que os conhecimentos que estas possuíam eram complementares e imprescindíveis para a realização da atividade. Por um lado, a subsidiária brasileira tinha o

²⁹ Os OEMs fabricam máquinas necessárias aos processos industriais mais diversos que precisam ser automatizadas antes de entrarem em operação nas fábricas dos compradores. Essa automação vem embutida no produto final, sendo vendida como parte integrante do equipamento.

³⁰ Essas máquinas são responsáveis pela perfuração nos locais onde são colocados explosivos para detonação do minério, que, em seguida, é recolhido pelas escavadeiras, colocado em caminhões e enviado para o beneficiamento. O beneficiamento representa a melhoria do valor do produto, fazendo com que o concentrado assuma características propícias para o transporte ou atinja o estado completamente seco. O processamento pode ir além por meio da calcinação e sinterização.

³¹ Os inversores de frequência são destinados ao controle de velocidade em motores elétricos trifásicos.

domínio sobre as tecnologias de automação e, por outro lado, a firma fabricante da perfuratriz tinha o conhecimento sobre processos de perfuração na mineração, sobre a máquina e sobre as necessidades do comprador. O projeto foi considerado um sucesso e, além de ter sido replicado em mais duas outras perfuratrizes nesse mesmo comprador, tornou-se uma referência para o fabricante da máquina³².

Nesse evento, verifica-se a existência de relacionamentos interfirma, compreendendo a participação da subsidiária brasileira, da firma fabricante da máquina perfuratriz e do comprador final. O comprador identificou a necessidade pela automatização da máquina perfuratriz e, a partir de sua iniciativa, deu-se início a todo o processo. Na etapa de desenvolvimento, as principais decisões no processo de automatização da máquina foram tomadas em conjunto entre a subsidiária brasileira e o fabricante da máquina.

Em relação aos conhecimentos, esse evento foi caracterizado pela aquisição e recombinação de conhecimentos tecnológicos e de mercado. Como já mencionado, o processo de desenvolvimento dos produtos no OEM exigiu grande interação entre as equipes técnicas. Nessas interações, os conhecimentos tecnológicos, aqui compreendidos pelo conhecimento do processo de funcionamento da máquina do OEM e pelo conhecimento sobre os produtos da subsidiária brasileira, foram re combinados com o objetivo de desenvolver o novo produto. Nessas interações, ambas as partes adquiriram conhecimentos de como integrar os produtos da subsidiária brasileira nas máquinas. Verifica-se também a presença de conhecimento de mercado, relativos às necessidades dos compradores no mercado de mineração quanto a este tipo de máquina (Quadro 20).

³² Este tipo de desenvolvimento, em parceria com empresas fabricantes de máquinas, é uma prática comum na matriz e em outras subsidiárias da Firma A. Dada a escala de vendas desses equipamentos, a Firma A pratica margens de lucro pequenas para os OEMs, de maneira a viabilizar o negócio com o parceiro e ganhar competitividade para penetração em novos mercados. A subsidiária brasileira oferece a essas firmas todo o seu portfólio de tecnologia e as ajuda a montar uma solução de automação integrada a seu produto. O grande fator motivador da subsidiária brasileira nesse tipo de parceria são as possibilidades de ganhos de escala com a venda desses equipamentos em mercados muitas vezes não prospectados por ela e, por isso, são importantes atores na estratégia de vendas da subsidiária brasileira.

Em linhas gerais, o processo de desenvolvimento de um OEM inicia-se pela prospecção e seleção do OEM. A iniciativa pode partir da subsidiária brasileira, do candidato a OEM ou de um comprador final. Conforme o gerente do escritório de Minas Gerais, muitas vezes a procura por uma empresa OEM se dá pela necessidade levantada pelo comprador final. Uma vez identificada a oportunidade, passa-se para a fase de desenvolvimento da solução. Nessa etapa participam especialistas da equipe técnica da subsidiária brasileira em conjunto com a equipe técnica da empresa OEM, unindo-se dessa forma o conhecimento sobre a máquina a ser automatizada com o conhecimento sobre como automatizar uma máquina. A subsidiária disponibiliza engenheiros qualificados em tempo integral para o desenvolvimento de soluções em parceria com as empresas OEM. Consolidada a solução, a subsidiária brasileira auxilia no processo de comercialização e dá suporte técnico no que se refere à parte automatizada do equipamento. As empresas OEM operam nas mais diferentes indústrias: alimentícia, têxtil, mineração, siderurgia, papel e celulose, óleo e gás, etc. Nos casos dos OEM brasileiros, esses mercados podem se limitar ao Brasil ou ter escala global, variando conforme o tamanho da empresa OEM e características do produto.

Evento 10 – Desenvolvimento de produto em colaboração com OEM.			
Conhecimentos Relacionamentos	Mercado	Institucional	Tecnológico
Matriz – Atores externos			
Matriz – Subsidiária focal			
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs			
Subsidiária focal – Atores Externos	✓		✓

Quadro 20: Relacionamentos e conhecimentos no evento 10

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Análise comparativa dos eventos

Este tópico tem por objetivo sintetizar os dados apresentados nos dez eventos descritos anteriormente, os quais caracterizam o processo de internacionalização da Firma A no Brasil, e, a partir daí, fazer inferências que possam ser utilizadas na conclusão desta pesquisa. Nesse sentido, foram inicialmente identificados os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados ao longo da internacionalização da Firma A no mercado brasileiro (Quadro 21), para, em seguida, serem analisados os relacionamentos estabelecidos ao longo desse processo (Quadro 22). Feito isso, foi realizado o cruzamento dessas informações de maneira a possibilitar estabelecer as relações entre os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados e os relacionamentos articulados no decorrer do processo de internacionalização investigado (Quadro 23). Em outras palavras, a análise aqui apresentada busca identificar a dependência do processo de internacionalização da Firma A dos conhecimentos de mercado, institucionais e tecnológicos, adquiridos e/ou recombinados, nos relacionamentos intrafirma e interfirma. Com isso, procura-se levantar, temporalmente, indícios que possam sugerir relações de precedência e causalidade entre os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados e os relacionamentos intrafirma e interfirma estabelecidos ao longo do processo de internacionalização analisado.

Tipos de conhecimentos	EVENTOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mercado	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Institucional			✓	✓						
Tecnológico					✓	✓		✓	✓	✓

Quadro 21: Tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados no processo de internacionalização da Firma A no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados, verifica-se, na análise do Quadro 21, que o conhecimento de mercado esteve presente em praticamente todos os eventos, e a única exceção se refere ao evento 6, caracterizado pela exportação de tecnologia desenvolvida no Brasil para outros mercados. Isso implica dizer que o conhecimento de mercado foi necessário em toda a trajetória da Firma A no mercado brasileiro. Pode-se ainda observar que o conhecimento de mercado antecedeu aos conhecimentos institucionais e tecnológicos, o que pode sugerir a existência anterior do conhecimento de mercado para que os demais ocorressem. Essa relação de precedência pode ser interpretada sob o ponto de vista da necessidade de a firma adquirir conhecimento de mercado antes da tomada de decisão sobre o comprometimento de recursos no mercado brasileiro. Em outras palavras, as observações sugerem que, somente após a aquisição de conhecimento sobre os compradores, os fornecedores e os concorrentes que atuam no mercado-alvo, a firma esteve apta a adquirir e/ou recombinar conhecimentos institucionais e tecnológicos.

Em relação ao conhecimento institucional especificamente, este pode ser observado apenas nos eventos 3 e 4, que correspondem, respectivamente, à implantação da subsidiária de produção e à realização da *joint venture* com a empresa local. Destaca-se ainda, conforme discutido anteriormente, que a ocorrência do conhecimento institucional sucede à ocorrência do conhecimento de mercado e que o conhecimento institucional só ocorre durante os eventos em que se observa a presença do conhecimento de mercado. Essas observações sugerem uma relação de complementaridade entre o conhecimento institucional e o conhecimento de mercado. Ou seja, para a implantação da subsidiária brasileira (eventos 3 e 4), o conhecimento institucional foi necessário, porém não suficiente para o maior comprometimento de recursos no Brasil. A aquisição e a recombinação de conhecimento institucional, relativo aos princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições no país no qual se opera,

foram complementadas pela aquisição e/ou recombinação de conhecimento de mercado relativo aos compradores, fornecedores e concorrentes.

Sobre o conhecimento tecnológico, verifica-se sua existência em grande parte dos eventos que sucedem à implantação da subsidiária de produção no Brasil, e a única exceção diz respeito ao evento de criação do primeiro distribuidor no país (evento 7). A presença do conhecimento tecnológico pode ser entendida pela natureza do negócio e da indústria na qual a Firma A opera, caracterizada pela constante inovação tecnológica e curtos ciclos de vida dos produtos. Nesse sentido, a subsidiária brasileira necessitou adquirir conhecimentos tecnológicos de forma contínua, de maneira que estes pudessem ser incorporados a seu portfólio de produtos e serviços. O Quadro 21 também destaca a precedência dos conhecimentos de mercado e institucional à ocorrência do conhecimento tecnológico. Essa relação sugere que a aquisição e/ou recombinação de conhecimento tecnológico torna-se possível somente após a aquisição e/ou recombinação de conhecimentos de mercado e institucionais.

Relacionamentos (atores envolvidos)	EVENTOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Matriz – Atores externos	✓	✓								
Matriz – Subsidiária focal			✓			✓				
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs						✓				
Subsidiária focal – Atores externos			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓

Quadro 22: Relacionamentos presentes no processo de internacionalização da Firma A no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao Quadro 22, pode-se realizar uma série de observações no que diz respeito aos relacionamentos articulados ao longo do processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro. Sobre o relacionamento entre matriz e atores externos, observa-se sua presença somente nos dois primeiros eventos, que correspondem ao início da internacionalização da Firma A no Brasil. Vale destacar que, nesse mesmo período, o

relacionamento entre matriz e atores externos ocorreu de forma isolada, ou seja, não foi identificada a presença de outros tipos de relacionamentos. Isto implica dizer que o relacionamento entre matriz e atores externos foi responsável pelo início do processo de internacionalização, e também sugere que os atores externos exerceram influência sobre a matriz no processo de decisão sobre o comprometimento de recursos no mercado brasileiro.

Sobre o relacionamento entre matriz e subsidiária focal, este foi observado somente nos eventos 3 e 6. Enquanto, no evento 3, esse relacionamento foi articulado junto com o relacionamento composto por subsidiária focal e atores externos, no evento 6 observou-se a presença do relacionamento subsidiária focal e subsidiárias irmãs. Tal fato sugere que a influência do relacionamento entre matriz e subsidiária focal no processo de internacionalização da Firma A, no mercado brasileiro, só pode ser analisada em conjunto com outros relacionamentos.

Por fim, o relacionamento entre subsidiária focal e atores externos foi observado em uma série de eventos a partir do evento 3, e a única exceção refere-se ao evento 6. Destaca-se ainda que dos sete eventos em que se identifica a presença do relacionamento entre subsidiária focal e atores externos, em seis deles esse relacionamento ocorreu de forma isolada. Isto aponta que os relacionamentos estabelecidos entre esses dois atores se constituíram nos relacionamentos mais importantes para explicar o processo de internacionalização da Firma A no Brasil.

Em suma, a análise do Quadro 22 revela que os atores externos em relacionamentos com a matriz e a subsidiária focal estiveram presentes na alteração do modo de operação em todo processo de internacionalização investigado, o que caracteriza e reforça a importância dos atores externos no processo de internacionalização da Firma A no Brasil. Ainda nesse raciocínio, observa-se que o início do processo de internacionalização é caracterizado pela presença de relacionamentos entre matriz e atores externos, enquanto o relacionamento entre subsidiária focal e atores externos prepondera no meio e no fim desse processo. Essa separação temporal sugere a transferência, da matriz para a subsidiária, da responsabilidade sobre o processo de internacionalização da Firma A no Brasil.

Relacionamentos (atores envolvidos)	Tipos de conhecimentos	EVENTOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Matriz – Atores externos	Mercado	✓	✓								
	Institucional										
	Tecnológico										
Matriz – Subsidiária focal	Mercado			✓							
	Institucional			✓							
	Tecnológico						✓				
Subsidiária focal – Subsidiárias irmãs	Mercado										
	Institucional										
	Tecnológico						✓				
Subsidiária focal – Atores externos	Mercado			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Institucional			✓	✓						
	Tecnológico					✓		✓	✓	✓	

Quadro 23: Relacionamentos e tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados no processo de internacionalização da Firma A no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Finalmente, o Quadro 23 agrupa as informações contidas no Quadro 21 e Quadro 22 e permite fazer análises causais e temporais, ao longo do processo de internacionalização, a partir da associação entre os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados e os relacionamentos nos quais foram articulados. A primeira análise nesse sentido recai sobre o lócus em que foram adquiridos e/ou recombinados o conhecimento de mercado. Verifica-se que esse conhecimento foi adquirido e/ou recombinado, quase que exclusivamente, nos relacionamentos estabelecidos entre matriz e atores externos e entre subsidiária focal e atores externos. Essa observação sugere uma relação de dependência entre a aquisição e/ou recombinação de conhecimentos de mercado e a presença de atores externos. Em outras palavras, sugere-se que os conhecimentos de mercado são adquiridos e/ou recombinados, predominantemente, nos relacionamentos estabelecidos com atores externos. Ainda nesse raciocínio, observa-se que o conhecimento de mercado é articulado ora com a presença da matriz (eventos 1 e 2), ora com a presença da subsidiária focal (eventos 3, 4, 5, 7, 8, 9 e 10), porém nunca com a presença da matriz e da subsidiária focal simultaneamente. Isso pode ser entendido como uma transferência de responsabilidade pela aquisição e/ou recombinação

desse conhecimento, da matriz para a subsidiária focal. Isso sugere que, uma vez implantada a subsidiária focal, esta passa a ser a unidade dentro da firma mais habilitada para conduzir o processo de internacionalização da firma no mercado-alvo.

Pode-se ainda observar que o conhecimento de mercado articulado nos relacionamentos entre subsidiária focal e atores externos antecedeu aos conhecimentos institucionais e tecnológicos, também articulados nesses relacionamentos. Em outras palavras, o relacionamento entre subsidiária focal e atores externos iniciou-se pela aquisição e/ou recombinação de conhecimentos de mercado, o que sugere que sua precedência foi necessária para que os demais conhecimentos ocorressem. Essa dependência pode ser explicada pela necessidade da subsidiária focal, primeiramente, adquirir conhecimentos sobre compradores, fornecedores e concorrentes (conhecimento de mercado), para, em seguida, adquirir conhecimentos sobre o ambiente institucional do país onde opera (conhecimento institucional), para somente então estar apta a comprometer recursos, envolvendo a participação de atores externos, no desenvolvimento de novos produtos e serviços (conhecimento tecnológico). Em outras palavras, para o comprometimento de recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, parece ser importante que a subsidiária focal conheça os atores que atuam no mercado assim como as regras para atuação nesse mercado.

A segunda análise incide sobre o lócus em que foi adquirido e/ou recombinação o conhecimento tecnológico. Observa-se que esse conhecimento foi adquirido e/ou recombinação quase que exclusivamente nos relacionamentos estabelecidos entre subsidiária focal e atores externos. Essa observação tem duas importantes implicações. A primeira é que o conhecimento tecnológico em processos de internacionalização é adquirido e/ou recombinação no mercado local e não no país de origem da firma. Ou seja, a aquisição e/ou recombinação de conhecimento tecnológico é de responsabilidade da subsidiária focal e não da matriz. A segunda é que a presença dos atores externos é fundamental para que ocorra a aquisição e/ou recombinação desse conhecimento.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir as conclusões, contribuições e limitações desta pesquisa. Inicialmente, são apresentados os principais resultados do estudo de caso para, em seguida, revisitar a questão de pesquisa. Uma vez feito isso, são discutidas as contribuições e limitações desta dissertação, assim como sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Principais resultados

Os principais resultados desta pesquisa são: a) observou-se que as variáveis relacionamento e conhecimento são necessárias e suficientes para explicar o processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro. Além disso, verificou-se que existe uma associação entre os tipos de conhecimentos e o lócus em que são adquiridos e/ou recombinados, ou seja, certos tipos de conhecimentos foram articulados, predominantemente, em relacionamentos específicos; b) identificou-se uma relação de precedência, ao longo do processo de internacionalização investigado, entre os conhecimentos de mercado, institucionais e tecnológicos, ou seja, os conhecimentos adquiridos e/ou recombinados ao longo da internacionalização da Firma A no mercado brasileiro são suscetíveis à dimensão temporal; c) de forma semelhante, observou-se que os relacionamentos que condicionaram o processo de internacionalização da Firma A, no Brasil, não ocorreram homoganeamente, o que significa que determinados relacionamentos foram articulados em fases distintas da internacionalização dessa firma. Tal como os conhecimentos, esse resultado sugere que a variável tempo exerce influência na articulação dos relacionamentos em processos de internacionalização.

De maneira mais detalhada, o primeiro resultado aponta que as condições de necessidade e de suficiência requeridas para se explicar o processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro são atendidas se as variáveis relacionamento e conhecimento forem, conjuntamente, levadas em consideração. Isso porque a evolução da Firma A no mercado brasileiro, dentro de uma abordagem comportamental da internacionalização, requer considerar que esse processo foi resultado de três tipos de conhecimentos (mercado,

institucional e tecnológico) adquiridos e/ou recombinaados em relacionamentos intrafirma (matriz e subsidiária focal, subsidiária focal e subsidiárias irmãs) e interfirma (matriz e atores externos, subsidiária focal e atores externos). Além disso, verificou-se uma associação entre os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinaados e os relacionamentos envolvidos na articulação desses conhecimentos. Por exemplo, o conhecimento de mercado foi articulado, predominantemente, nos relacionamentos estabelecidos entre matriz e atores externos e entre subsidiária focal e atores externos. Por sua vez, o conhecimento tecnológico foi adquirido e/ou recombinaado quase que exclusivamente nos relacionamentos estabelecidos entre a subsidiária focal e atores externos. Já o conhecimento institucional foi articulado entre matriz e subsidiária focal e subsidiária focal e atores externos.

Teoricamente esse primeiro resultado sinaliza para a utilização conjunta de três vertentes teóricas para se analisar a internacionalização da Firma A no Brasil: modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), modelo relacional (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990) e literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998, 2000). Tal conjugação se faz necessária à medida que essas literaturas, de alguma forma, privilegiam determinados conhecimentos adquiridos e/ou recombinaados em lócus específicos. Conforme detalhado no referencial teórico, o modelo de Uppsala aponta somente o conhecimento de mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977) resultante do relacionamento entre matriz *vis-à-vis* subsidiária focal (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Por sua vez, o modelo relacional avança essa concepção à medida que destaca, além do conhecimento de mercado, o conhecimento institucional (ERIKSSON et al., 1997) primordialmente adquirido e/ou recombinaado em relacionamentos da subsidiária focal com atores externos. Já a literatura de desenvolvimento de subsidiária chama atenção para o conhecimento tecnológico e a importância não somente dos relacionamentos entre subsidiária focal e atores externos mas também dos relacionamentos entre esse ator e subsidiárias irmãs (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Em outras palavras, essas três vertentes teóricas, quando consideradas isoladamente, são necessárias, mas não suficientes, dentro da abordagem comportamental da internacionalização da firma, para explicar satisfatoriamente o processo de internacionalização de multinacionais, como é o caso aqui investigado. Isso significa que, para essas firmas, faz-se necessário conjugar em um mesmo quadro de análise essas vertentes teóricas a fim de prover uma análise mais refinada de seus processos de internacionalização.

Ademais, ao se observar que existem associações entre determinados tipos de relacionamentos e conhecimentos, o presente trabalho ainda chama atenção para o fato de que processos de internacionalização de multinacionais como resultantes dessas duas variáveis

parecem ser mais intrincados do que os retratados pelo modelo de Uppsala, modelo relacional e/ou literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Por exemplo, pelos resultados aqui apresentados, os conhecimentos de mercado são adquiridos e/ou recombinados não somente nos relacionamentos estabelecidos entre a subsidiária focal e a matriz e/ou atores externos, tal como enfatizam os modelos de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e o modelo relacional (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990), mas também nos relacionamentos entre matriz e atores externos. Da mesma forma, o conhecimento institucional, no caso aqui analisado, foi articulado em uma variedade maior de lócus do que sugere o modelo relacional (ERIKSSON et al., 1997), sendo este observado também no relacionamento entre matriz e subsidiária focal. Nesse mesmo raciocínio, o conhecimento tecnológico emergiu quase que exclusivamente nos relacionamentos entre subsidiária focal e atores externos.

Em suma, o primeiro resultado ressalta que processos de internacionalização de multinacionais podem ser mais bem explicados a partir das variáveis relacionamento e conhecimento e requerem a integração do modelo de Uppsala, do modelo relacional e da literatura de desenvolvimento de subsidiária. É interessante notar ainda que, ao se estabelecer tal diálogo, associações inéditas entre essas variáveis parecem emergir no decorrer da internacionalização da firma. Dessa forma, esse primeiro resultado vai ao encontro de uma literatura emergente de processos de internacionalização, que sugere múltiplas influências em processos de internacionalização (COVIELLO, 2006; HUTZSCHENREUTER; PEDERSEN; VOLBERDA, 2007). Essas influências só são captadas adequadamente a partir da integração de diversos aportes ou vertentes teóricas que têm surgido na abordagem comportamental da internacionalização (GOERZEN; MAKINO, 2007).

O segundo resultado aponta para a relação de precedência entre os diferentes tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados ao longo do processo de internacionalização. No caso, essa precedência foi materializada, primeiramente, ao observar-se a presença do conhecimento de mercado, para, em seguida, ser identificado o conhecimento institucional e, por último, o conhecimento tecnológico. Essa precedência sugere que o conhecimento de mercado sobre compradores, fornecedores e concorrentes foi importante no início do processo de entrada da Firma A no mercado brasileiro. Já o conhecimento institucional, relativo a princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições brasileiras, foi importante em um segundo momento, à medida que a Firma A consolidava suas operações no país por meio da implantação de sua subsidiária de produção e do estabelecimento de *joint venture* com empresa local. O conhecimento tecnológico, por sua vez, é o mais crítico para a Firma A,

uma vez que suas atividades são baseadas em inovação tecnológica, o que significa que a aquisição e/ou recombinação desse conhecimento ocorre somente após a aquisição e/ou recombinação de conhecimentos de mercado e institucionais.

Dito isso, sugere-se que a presença dos conhecimentos de mercado, institucionais e tecnológicos ao longo do processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro é suscetível à dimensão temporal. Assim, pode-se avançar a ideia de que a presença desses conhecimentos não ocorre de forma homogênea em processos de internacionalização de multinacionais e de que, portanto, existe uma relação de precedência entre eles.

Tal resultado possui uma importante implicação teórica. Se, por um lado, a literatura trata, mesmo que de forma fragmentada, dos tipos de conhecimentos presentes no processo de internacionalização, por outro lado, ela tem sido negligente quando à dimensão temporal desses conhecimentos (BLOMSTERMO; ERIKSSON; SHARMA, 2002). Isso significa dizer que, do ponto de vista teórico, o avanço do entendimento de processos de internacionalização requer desvendar e, em nível mais avançado, modelar a ordem, a velocidade e o ritmo (VERMEULEN; BARKEMA, 2002) em que os conhecimentos são adquiridos e/ou recombinações no processo de internacionalização. Em se tratando da abordagem comportamental da internacionalização da firma, tal exigência se faz ainda mais premente à medida que o modelo de Uppsala, o modelo relacional e a literatura de desenvolvimento de subsidiária são considerados como abordagens processuais (ANDERSON, 1997; ROCHA; ALMEIDA, 2006; BIRKINSHAW; HOOD, 1998), ou seja, perspectivas teóricas acerca da internacionalização da firma que se dedicam a entender como a firma entra e evolui em mercados internacionais. Talvez os resultados aqui apresentados indiquem que entender a internacionalização da firma do ponto de vista processual e/ou dinâmico significa lançar luzes sobre as variáveis que, em associações múltiplas e dinâmicas, moldam a internacionalização da multinacional em um determinado mercado estrangeiro.

O terceiro e último resultado está diretamente ligado ao resultado anterior uma vez que se observou que determinados relacionamentos foram articulados em fases distintas do processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro. Mais especificamente, percebeu-se a presença sequencial dos relacionamentos, que se inicia pelo relacionamento entre matriz e atores externos, envolve, em seguida, os relacionamentos entre matriz e subsidiária focal, para enfim abarcar o relacionamento entre subsidiária focal e subsidiárias irmãs. Em alguns momentos da internacionalização da Firma A no Brasil, notou-se, entretanto, a presença simultânea de mais de um tipo de relacionamento, como, por exemplo, entre matriz e subsidiária focal e subsidiária focal e atores externos. Esse resultado parece

sugerir um panorama mais intrincado do que o retratado pelo modelo de Uppsala, pelo modelo relacional e pela literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Por exemplo, o modelo de Uppsala traz a ideia implícita de que o relacionamento entre matriz e subsidiária focal é articulado homogeneamente ao longo do processo de internacionalização da firma. Para o modelo relacional, a homogeneidade diz respeito ao relacionamento entre subsidiária focal e atores externos. A literatura de desenvolvimento de subsidiárias, por sua vez, sugere nuances nesse entendimento à medida que considera, inicialmente, os relacionamentos entre subsidiária focal com atores externos, para logo em seguida abarcar os relacionamentos da subsidiária focal com subsidiárias irmãs.

Teoricamente, a ideia de sequencialidade e/ou simultaneidade de relacionamentos remete novamente à dimensão temporal em processos de internacionalização, que, conforme argumentação anterior, parece ser uma dimensão esquecida da internacionalização da firma (BLOMSTERMO; ERIKSSON; SHARMA, 2002). Ou seja, tal como os conhecimentos, parece que os relacionamentos são suscetíveis a ordem, velocidade e ritmo em processos de internacionalização de multinacionais. Se tal achado tiver ressonância em estudos futuros de processos de internacionalização, acredita-se que a construção de uma teoria verdadeiramente dinâmica e/ou processual da internacionalização da firma estará dependente da incorporação dessas dimensões temporais.

5.2 Revisitando a questão de pesquisa

A partir dos resultados discutidos na seção precedente, retoma-se aqui a questão de pesquisa e os objetivos específicos desta dissertação. Em relação à questão de pesquisa — *A partir das variáveis relacionamento e conhecimento, como ocorre o processo de internacionalização de multinacionais em um determinado país?* —, os resultados indicam que o processo de internacionalização em um mercado estrangeiro pode ser explicado por meio da aquisição e/ou recombinação de três tipos de conhecimentos — mercado, institucional e tecnológico —, articulados nos relacionamentos intrafirma (matriz e subsidiária focal, subsidiária focal e subsidiárias irmãs) e interfirma (matriz e atores externos, subsidiária focal

e atores externos)³³. Esta pesquisa, particularmente, identificou que a presença dos relacionamentos e conhecimentos, durante o processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro, não ocorre aleatoriamente, ou seja, a presença de determinados tipos de conhecimento parece estar condicionada à presença de certos relacionamentos. Esse resultado não só reafirma a necessidade da utilização das três vertentes teóricas selecionadas para esta pesquisa (modelo de Uppsala, modelo relacional e literatura de desenvolvimento de subsidiárias), uma vez que identifica as complementaridades existentes entre elas, como também sugere que o processo de internacionalização da firma em determinado país é mais complexo do que os retratados por cada modelo separadamente. Ainda em relação à variável conhecimento, identificou-se na pesquisa relações de precedência entre os três tipos de conhecimentos, o que, por sua vez, sugere a influência da dimensão temporal no processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro. Esse resultado sugere ainda que o processo de internacionalização da firma em determinado país é determinado por associações múltiplas e dinâmicas entre as variáveis conhecimento, relacionamento e tempo.

Sobre a variável relacionamento, a pesquisa identificou a associação entre a articulação de certos relacionamentos a fases específicas do processo de internacionalização³⁴. Em outras palavras, os relacionamentos parecem ter evoluído ora sequencialmente, ora simultaneamente, ao longo do processo de internacionalização da Firma A no mercado brasileiro. Do ponto de vista teórico, isso sugere que a variável tempo exerce influência sobre a presença dos relacionamentos, o que implica que os relacionamentos, assim como os conhecimentos, parecem ser suscetíveis à ordem em processos de internacionalização.

5.3 Contribuições, limitações e pesquisas futuras

De uma forma geral, acredita-se que esta pesquisa apresenta duas principais contribuições. A primeira, e mais importante, trata da utilização de três vertentes teóricas distintas, modelo de Uppsala, modelo relacional e literatura de desenvolvimento de subsidiárias, para tratar do processo de internacionalização de multinacionais. Nesse sentido,

³³ Ao se identificarem os tipos de conhecimentos e o lócus em que foram adquiridos e/ou recombinados, cumprem-se os dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa.

³⁴ Ao se identificarem os relacionamentos articulados durante o processo de internacionalização, cumpre-se o terceiro objetivo específico desta pesquisa.

os resultados encontrados no caso respaldam pesquisas contemporâneas na área, que sugerem múltiplas influências no processo de internacionalização da firma (HUTZSCHENREUTER; PEDERSEN; VOLBERDA, 2007; GOERZEN; MAKINO, 2007).

Uma segunda contribuição da pesquisa refere-se a uma análise mais refinada que se empreende em relação às variáveis relacionamento e conhecimento. Nessa perspectiva, destacam-se os resultados encontrados que sugerem a influência da variável tempo no processo de internacionalização da firma (BLOMSTERMO; ERIKSSON; SHARMA, 2002), mais especificamente, a relação de precedência identificada entre os tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados e a associação entre os tipos de conhecimentos e o lócus em que são articulados. Esses resultados sugerem que a incorporação da variável tempo permite revelar associações no que se diz respeito à ordem de conhecimentos em processos de internacionalização de multinacionais e, desse modo, contribuir para o entendimento da dinâmica do processo.

Com relação às limitações desta pesquisa, aponta-se para o fato de a investigação ter sido realizada no contexto institucional brasileiro, que pode ter exercido influência nos eventos que caracterizaram o processo de internacionalização da Firma A. Outra limitação está relacionada ao estudo de caso único, que não permite realizar generalizações estatísticas. Identificam-se, ainda, outras limitações no que se refere à identificação das alterações no modo de operação da Firma A no mercado brasileiro. Ao se optar pelas dimensões propostas por Jarillo e Martinez (1991) - externalização, localização e integração -, deixou-se de considerar outras dimensões, como, por exemplo, alterações na composição acionária da firma.

Perante as considerações realizadas, acredita-se que esta pesquisa abre caminho para uma série de novas investigações. No que se refere aos tipos de conhecimentos adquiridos e/ou recombinados ao longo do processo de internacionalização, sugerem-se novas pesquisas que possam investigar a influência da variável tempo no processo e, mais especificamente, identificar relações de ordem, velocidade e ritmo entre diferentes tipos de conhecimentos. Em relação ao lócus de articulação dos conhecimentos, sugerem-se novas investigações que possam esclarecer a associação entre os tipos de conhecimentos e relacionamentos envolvidos em sua articulação, assim como pesquisas que testem a influência da variável tempo nos relacionamentos.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, A. **Time matters: on theory and method**. Chicago: The University of Chicago Press, 2001.

ABBOTT, A. What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In: RAGIN, C.; BECKER, H. (Org.). **What is a case? Exploring the foundations of social inquiry**. Cambridge: Cambridge University Press, p.53-82, 1992.

ADENFELT, M.; LAGERSTRÖM, K. Knowledge development and sharing in multinational corporations: The case of a centre of excellence and a transnational team. **International Business Review**, v. 15, n. 4, p. 381-400, 2006.

AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.

ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. **Reflexive methodology: new vistas for qualitative research**. 4. ed. London: Sage Publications, 2003.

AMBOS, T.C.; AMBOS, B.; SCHLEGELMICH, B.B. Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. **International Business Review**, v. 15, n. 3, p. 294-312, 2006.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis'. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n 2, p.209-233, 1993.

ANDERSON, O. Internationalization and market entry mode. A review of theory and conceptual frameworks. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 27-42, 1997.

ANDERSON, U.; FORSGREN; M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 979-996, 2002.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.. In search of centre of excellence: network embeddness and subsidiary roles in multinational corporations. **Management International Review**, v. 40, n. 4, p. 329-350, 2000.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. **International Business Review**, v. 5, n. 5, p.487-508, 1996.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Organic acquisitions in the internationalization process of the business firm. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

ANDERSSON, U.; PAHLBERG, C. Subsidiary influence on strategic behavior in MNCs: an empirical study. **International Business Review**, v. 6, n. 3, p. 319-334, 1997.

ARAÚJO, L. Narratives, path dependence and case studies. **Economia e Gestão: Revista do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, 2003.

ARAÚJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalization process: a relational approach. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 719-737, 2003.

AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.

AXELSSON, B.; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs the network view. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Ed.) **Industrial network: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.

BARLEY, S.R. Images of imaging: notes on doing longitudinal fieldwork. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Ed.) **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousands Oaks: Sage Publications, 1995.

BARTLETT, C.A. Building and managing the transnational: the new organizational challenge. In: PORTER, M. (Ed.) **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 6, p. 87-94, 1986.

BARTLETT, C.A. **Multinational structural evolution: the changing decision environment in international divisions**. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.

BENITO, G.R.; WELCH, L.S. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. **Journal of International Marketing**, v. 2, n. 2, p. 7-27, 1994.

BIRKINSHAW, J. Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. In: PRASAD, S. (Org.). **Advances in International Comparative Management**, Greenwich, CT: JAI, p. 111-144, 1994.

BIRKINSHAW, J. Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden'. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. **Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development**. Great Britain: MacMillan Press Ltd, 1998.

BIRKINSHAW, J.; FRY, N. Subsidiary initiatives to develop new markets. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 3, p. 51-61, 1998.

BIRKINSHAW, J., HOLM, U., THILENIUS, P., ARVIDSSON, N. Consequences of perception gaps in the headquarters-subsiary relationship. **International Business Review**, v. 9, n. 3, p. 321-44, 2000.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries and Canada and Scotland. **Management International Review**, v. 37, n. 4, p.339-364, 1997.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Introduction and overview. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Ed.) **Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development**. London: MacMillan Press Ltd, 1998.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owed subsidiary campanies. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 773-795, 1999.

BIRKINSHAW, J. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, p. 467-495, 1996.

BIRKINSHAW, J. Network relationships inside and outside the firm, and the development of capabilities. In: BIRKINSHAW, J. AND HAGSTROM, P. (Ed.) **The flexible firm: capability, management and network organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BLANKENBURG, D. A network approach to foreign market entry. In: MOLLER, K.; WILSON, D. (Ed.) **Business Marketing: an interaction and network perspective**. USA: Kluwer Academic Publishers, 1995.

BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, n. 3, p. 239-258, 2004.

BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. Knowledge and time: a forgotten actor in the internationalisation process of firms. In: HAVILA, V.; FORSGREN, M.; HAKANSSON, H. (Ed.), **Critical perspectives on internationalization**, Paris: Pergamon, Elsevier Science Ltd., p. 263-283, 2002.

BOEHE, D. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 5-18, 2007.

BRANDT, W.K.; HULBERT, J.M. Headquarters guidance in marketing strategy in the multinational subsidiary. *Columbia Journal of World Business*, v. 12, n. 4, p. 7-14, 1977.

BRANDT, W.K.; HULBERT, J.M. Patterns of communications in The multinational Corporation: An Empirical study. **Journal of International Business Studies**, v. 7, n. 1., p. 57-64, 1976.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. **The Future of the multinational enterprise**. London: Macmillan Press Ltd, 1976.

CARDONE-RIPORTELLA, C.; ÁLVARES-GIL, M.; LADO-COUSTÉ, N.; SASI, V. The relative effects of client following and market-seeking strategies in the internationalization process of financial-service companies: a comparison of Spanish and finish entities. **International Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 384-392, 2003.

CARNEIRO, J.; ROCHA, A.; SILVA, J.F. Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 85-103, 2008.

CHANG, S.J.; ROSENZWEIG, P.M. Functional and Line of Business Evolution Processes in MNC Subsidiaries: Sony in the USA, 1972-95. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Ed.), **Multinational corporate evolution and subsidiary development**. Great Britain: MacMillan Press Ltd, 1998.

CHASE, R.B.; JACOBS, F.R.; AQUILANO, N.J. **Operations Management for Competitive Advantage**. 10. ed. New York: McGraw Hill, 2004. 800 p.

CHETTY, S.; ERIKSSON, K. Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p.305-324, 2001.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. The internationalization of chinese firms: a need for theoretical elaboration. **Anais do XXIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Brasília, CD-rom, 2005.

CLARK, T.A.R.; MALLORY, G.R. The Impact of Strategic Choice on the Internationalization of the Firm. In: CHRYSSOCHOIDIS, G.; MILLAR, C.; CLEGG, J. (Ed.) **Internationalisation Strategies**. Hampshire: MacMillan Press, 1997.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Econômica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1973.

COVIELLO, N. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.

CRAY, D. Control and coordination in multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 85-98, 1984.

CUNNINGHAM, M.; HOMSE, E. Controlling the marketing-purchasing interface: resource development and organisational implications. **Industrial Marketing and Purchasing**, v. 1, n. 2, p. 3-27, 1986.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

EASTERBY-SMITH, M.P.V.; LYLES, M. TSANG, E. Inter-organizational knowledge transfer: current issues and future prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 661-674, 2008.

EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K. Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 4, p. 274-292, 1998.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internalization process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.

ERIKSSON, K., MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Path dependence and knowledge development in the internalization process. **Management International Review**, v. 40, n. 4, p. 307-328, 2000.

ERRAMILI, M.K. RAO, C.P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. **Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 135-150, 1990.

ERRAMILI, M.K. The Experience factor in foreign market entry behavior of service firms. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 3, p. 479-501, 1991.

ETEMAD, H. SME's internationalization strategies based on a typical subsidiary's evolutionary life cycle in three stages. **Management International Review**, v. 45, n.3, p. 145-186, 2005.

FORSGREN, M., HOLM, U. JOHANSON. J. Internationalization of the second degree: the emergence of European-based centres in Swedish firms. In: YOUNG. S.; HAMIT, J. (Ed.) **Europe and the Multinationals: issues and responses for the 1990s**. Aldershot: Edward Elgar, 1992.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J. Managing in International Multi-Centre Firms. In: FORSGREN, M.; JOHANSON, J. (Ed.) **Managing networks in international business**. Philadelphia, Penn: Gordon and Breach, 1992.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J.; SHARMA, D. Development of MNC centres of excellence. In HOLM, H.; PEDERSEN, T. (Ed.) **The emergence and impact of MNC centres of excellence**. A Subsidiary Perspective. London: Macmillan Press Ltd., 2000. p. 45-78.

FORSGREN, M. **Managing the internationalization process: the Swedish case.** London: Routledge, 1989.

FORSGREN, M.; PAHLBERG, C. Subsidiary influence and autonomy in international firms. **Scandinavian International Business Review**, v.1, n. 3, p. 41-51, 1992.

FORSGREN, M., The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 257-277, 2002.

GEORGE, A.; BENNETT, A. **Case studies and theory development in the social sciences.** Cambridge: Mass. MIT Press, 2005.

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

GOERZEN. A.; MAKINO, S. Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1149-1169, 2007.

GOLDEN, B. The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. **Academy of Management Journal**, v. 35, n.4, p.848-860, 1992.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A.K. Building an effective global business team. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 63-71, 2001.

HADIJKHANI, A.; JOHANSON, J. Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm. **International Business Review**, v.11, n.3, p.253-255, 2002.

HADLEY, R.; WILSON, H. The network model of internationalization and experiential knowledge. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 697-717, 2003.

HAKANSSON, H. (Ed.) **International industrial marketing & purchasing of industrial goods an interaction approach.** Chichester: John Wiley & Sons, 1982.

HAKANSSON, H.; HAVILA, V.; PEDERSEN, A-C. Learning in networks. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p 443-452, 1999.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks.** London: Routledge, 1995.

HALINEN, A.; SALMI, A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business network: an analytical framework. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p.779-794, 1999.

HEDLUND, G. Assumptions of hierarchy and heterarchy, with applications to the management of the multinational corporation. In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, D.E. (Ed.), **Organization theory and multinational corporation**. Hampshire: MacMillan Press Ltd., 1993.

HEDLUND, G. Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidary relationships in Swedish MNCs. In: OTTERBECK, L. (Ed.) **The management of headquarters-subsidary relationships in multinational corporations**. Aldershot: Gower, 1981.

HEDLUND, G.; ROLANDER, D. Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC. In: BARTLETT, C.A.; Doz, Y.; HEDLUND, G. (Ed.) **Managing the global firm**. London: Routledge, 1990.

HEDLUND, G. The hypermodern MNC – a heterarchy? **Human Resource Management**, v. 25, n. 1, p. 9-35, 1986.

HOLM, D.B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

HOLM, U.; HOLMSTROM, C.; SHARMA, D. Competence development through business relationships or competitive environment? Subsidiary impact on MNC competitive advantage. **Management International Review**, v. 45, n. 2, p. 197-218, 2005.

HOLM, U.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. Headquarters knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation. **International Studies of Management and Organization**, v. 25, n. 1-2, p. 97-119, 1995.

HOLM, U.; PEDERSEN, T. (Ed). **The emergence and impact of MNC centres of excellence: a subsidiary perspective**. Basingstoke: MacMillan, 2000.

HILAL, A.; HEMAIS, C. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. **Anais do XXV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO**

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Campinas, São Paulo, 2001.

HUTZSCHENREUTER, T.; PEDERSEN, T.; VOLBERDA, H. The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 6, p.1055-1068, 2007.

JARILLO, J.C.; MARTINEZ, J.I. The international expansion of spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: MATTSSON, L-G.; STYMNE, B. (Ed.), **Corporate and industry strategies for Europe**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1991.

JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p.602-610, 1979.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Internationalization in industrial system: a network approach. In HOOD, N.; VAHLNE, J.E. (Ed.) **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Marketing investments and market investments in industrial networks. **International Journal of Research in Marketing**, v. 2, n.3, p. 185-195, 1985.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Building a model of firm internationalisation. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (Org.). Learning in the internationalisation process of firms. Cheltenham: Edward Elgar, p.3-15, 2003a.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003b.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish case. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KING, A.W.; ZEITHAML, C.P. Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 8, p. 763-772, 2003.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

LAMB, P.; LIESCH, P. The internationalization process of the smaller firm: re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. **Management International Review**, v. 42, n. 1, p.7-26, 2002.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-133, 1998.

LIN, B.-W. Technology transfer as technological learning: a source of competitive advantage for firms with limited R&D resources. **R&D Management**, v. 33, n. 3, p. 327-341, 2003.

LUO, Y; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 481-498, 2007.

MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 4, n. 3, p. 1-41, 1998.

MANEA, J.; PEARCE, R. MNEs' Strategies in Central and Eastern Europe: key elements of subsidiary behaviour. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 235-255, 2006.

MATTSSON, L-G. Dynamics of overlapping networks and strategic actions by the international firm'. In: CHANDLER, A.D.; HAGSTROM, P.; SOLVELL, O. (Ed.) The dynamic firm: the role of technology. **Strategy, Organization, and Regions**, Oxford: Oxford University Press, 1998.

MEYER, K.; GELBUDA, M. Process perspectives in international business research in CEE. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 143-164, 2006.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis**. London: Sage, 1994.

MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of international business studies**, Washington, v. 35, n. 5, p. 385-406, 2004.

NUMAGAMI, T. The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. **Organization Science**, v. 9, n. 1, p. 2-15, 1998.

OLIVEIRA JÚNIOR, M.; BORINI, F. Subsidiárias de empresas multinacionais: estratégia, inovação e criação de valor. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. p. 81-107.

PERRY, C. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 9/10, p. 785-802, 1998.

PETTIGREW, A.M. Longitudinal field research and change: theory and practice. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Ed.) **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousands Oaks: Sage Publications, 1995.

PICARD, J. Organizational structures and integrative devices in European multinational corporations. **Columbia Journal of World Business**, v. 15, n. 1, 1980.

PIERSON, P. **Politics in Time: history, institutions and social analysis**. USA: Princeton University Press, 2004.

PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: PORTER, M. (Ed.) **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. An approach to strategic control in MNCs. **Sloan Management Review**, v. 23, n. 4, p. 5-13, 1981.

RAGIN, C.C. **The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies**. California: University of California Press, 1987. 185p.

RAGIN C. Turning the tables: how case-oriented research challenges variable-oriented research. **Comparative Social Research**, v. 16, n. 1, p. 27-42, 1997.

REZENDE, S.F. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.

REZENDE, S.F; VERSIANI, A. **Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização de multinacionais**. Working paper. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2007.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. p. 7-39.

ROCHA, A.; MELLO, R. The entry of brazilian services firms in the argentinian market and the psychic distance construct. **Anais do XXVI ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Salvador, CD-rom, 2002.

SAYER, A. **Method in social science: a realist approach**. London: Routledge, 1984.

SCHMID, S.; SCHURIG, A. The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. **International Business Review**. v. 12, p. 755-782, 2003.

SCHOLLHAMMER, H. Organization structures of multinational corporations. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 345-365, 1971.

SCHULZ, M. Pathways of relevance: exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations. **Organization Science**, v. 14, n. 4, p. 440-459, 2003.

SCHUTTE, H. Between headquarters and subsidiaries: the RQH solution. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Eds.) **Multinational corporate evolution and subsidiary development**. Great Britain: MacMillan Press Ltd, 1998.

SHAOHUA, M.; GNYAWALI, D.R.; HATFIELD, D.E. Foreign subsidiaries learning from local environments: an empirical test. **Management International Review**, v. 47, n. 1, p. 79-102, 2007.

SHARMA, D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. **International Marketing Review**, v. 4, n.4, p. 20-29, 1987.

VAN DE VEN, A.H.; ENGLEMAN, R. Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 3, p. 343-358, 2004.

VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n.1, p. 169-188, 1992.

VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 7, p. 637-653, 2002.

WELCH, C. Multilateral organizations and international project marketing. **International Business Review**, v. 14, n. 3, p. 289-305, 2005.

WELCH, D.E.; WELCH, L.S. The Internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, p. 11-28, 1996.

WELCH, L; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Initial exports – a marketing failure? **Journal of Management Studies**, v. 17, n. 3, p. 333-344, 1980.

WELGE, M. The effective design of headquarter-subsidary relationships in Germany MNC's. In: OTTERBECK, L. (Ed.) **The management of headquarters-subsidary relations in multinational corporations**. Aldershot: Gower, 1981.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.C.; WELCH, L.S. Pre-export activity: the first step of internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1978.

WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

YAMIN, M. Subsidiary entrepreneurship and the advantage of multinationality. In: HAVILA, V.; FORSGREN, M; HAKANSSON, H. (Ed.) **Critical perspectives on internationalization**. Amsterdam: Pergamon-Elsevier, 2002. p. 133-150.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2004. 212p.

ZANDER, I.; ZANDER, U. The oscillating multinational firm: alfa laval in the period 1980-1990. In: Bjorkman, I.; Forsgren, M. (Ed.) **The nature of the international firm**: nordic contribution to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.

ANEXO A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ENTRADA NO MERCADO BRASILEIRO

- Como se deu a entrada da Firma A no Brasil?
- Quais foram as motivações para a entrada no mercado brasileiro?
- A decisão pela entrada no mercado brasileiro foi de responsabilidade da matriz ou houve influência de outras subsidiárias e/ou atores externos no processo?

MODO DE OPERAÇÃO

- Como você descreve a evolução das operações da Firma A no Brasil?
- Houve mudanças 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 da subsidiária brasileira)?
- As mudanças no modo de operação da empresa foram influenciadas por fatores internos (reestruturação) ou externos (fornecedores, clientes, competidores, etc)?
- Quais foram os maiores desafios que a Firma A enfrentou após a entrada no mercado brasileiro?

EVENTOS ESPECÍFICOS ASSOCIADOS A MUDANÇAS NO MODO DE OPERAÇÃO

- Como você descreveria este evento?
- Quais foram os atores envolvidos neste evento?
- Quais foram os conhecimentos adquiridos e/ou recombinaados neste evento?
- Qual foi o papel da matriz e de outras subsidiárias neste evento?
- Houve a participação de atores externos neste evento? Que papel eles exerceram?

PERGUNTAS COMPLEMENTARES

- Qual o papel da subsidiária brasileira no contexto da Firma A como um todo?
- Qual o papel da subsidiária brasileira em relação as demais subsidiárias na América Latina?
- Como você avalia a autonomia da subsidiária brasileira?
- A subsidiária brasileira entrou em outros mercados na América Latina?