

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

**O PROCESSO DE EVOLUÇÃO DE SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS EM
UM MERCADO ESTRANGEIRO:
um estudo de caso da IBM no Brasil**

Plínio Weller Corrêa

Belo Horizonte

2010

Plínio Weller Corrêa

**O PROCESSO DE EVOLUÇÃO DE SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS EM
UM MERCADO ESTRANGEIRO:
um estudo de caso da IBM no Brasil**

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

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C824p

Corrêa, Plínio Weller

O processo de evolução de subsidiárias de multinacionais em um mercado estrangeiro: um estudo de caso da IBM no Brasil / Plínio Weller Corrêa. Belo Horizonte, 2010.

102f. : il.

Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende

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

1. Multinacionais. 2. Empresas subsidiárias. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Percepção temporal. 5. IBM Brasil. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

AGRADECIMENTOS

A conclusão do Mestrado representa mais uma etapa de um processo contínuo de educação, e somente foi possível devido ao apoio de várias pessoas, a quem gostaria sinceramente de agradecer...

A minha esposa, Renata, e a meus filhos Pedro e Marina, pela paciência, pelo incentivo e contínuo suporte. Sem vocês não seria possível a realização desta dissertação.

A meus pais, irmãos e todos familiares, com saudades daqueles que já se foram. Os valores transmitidos por vocês e o apoio recebido ao longo de toda minha vida são as bases de minha formação e motivo de muito orgulho.

Ao corpo gestor da IBM Brasil, por suportar e apoiar esse projeto, e aos colegas entrevistados, por atenderem prontamente a meu pedido.

Aos amigos, todos eles muito importantes em minha vida.

A meu orientador, professor Sérgio Rezende, pelos ensinamentos e apoio, representante, nesse agradecimento, de todos os professores que tive durante minha formação escolar.

A Deus, por todas as bênçãos recebidas.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é examinar o processo de evolução de subsidiárias de multinacionais em um mercado estrangeiro. Ao analisar esse processo evolutivo, a pesquisa considera três grupos de fatores causais, que são aqueles relacionados à matriz, à própria subsidiária e ao contexto em que a subsidiária está localizada. Esta abordagem vai ao encontro da literatura existente sobre o tema, porém esta considera os fatores responsáveis por esse processo de evolução de subsidiárias sob uma visão estática, enquanto o presente estudo buscou considerar um enfoque dinâmico, o que significa explicitar a variável temporal em termos processuais e causais. Assim sendo, analisou-se o processo de evolução da IBM Brasil, multinacional de origem americana, com presença no mercado brasileiro desde 1917, 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 fatores causais responsáveis por aquelas mudanças na cadeia de valor da subsidiária brasileira, considerando a cronologia dos eventos presentes no processo de evolução da IBM Brasil, de maneira a explicitar as relações causais e temporais nos eventos considerados. Os resultados demonstraram que os três grupos de fatores causais sugeridos pela literatura explicam a evolução da subsidiária brasileira da IBM, porém não ocorrendo de maneira homogênea e sendo suscetíveis à dimensão temporal. Os resultados da pesquisa sugerem também a importância de considerar como se apresenta a combinação de grupos de fatores ao longo do processo de evolução e, finalmente, que os fatores causais não estão necessariamente ligados ao contexto local e à subsidiária focal. Em pesquisas futuras, sugere-se investigar mais detalhadamente o caráter dinâmico dos fatores causais e, ainda, evoluir a presente pesquisa para um estudo quantitativo longitudinal, considerando-se diversas subsidiárias de multinacionais em um mesmo país dentro de um horizonte temporal comum.

Palavras-chave: Evolução de subsidiárias de multinacionais. Fatores causais. Dimensão temporal.

ABSTRACT

This dissertation examines the evolution process of multinational subsidiaries in a foreign market. In order to analyze this process the research consider three set of evolution drivers, related to multinational head-quarter, subsidiary choices and local environment. This approach is aligned with main literature available about this theme, but most of literature consider the evolution drivers under a static perspective, while this dissertation project adopt a dynamic one, what means to make explicit the time variable related with processes and drivers. For this study, the evolution process of IBM Brazil, an American multinational firm that entered Brazil in 1917 is analyzed by means of qualitative oriented research, taking a longitudinal perspective. Accordingly, for the purpose of data analysis, the firm's operational modal shifts in the Brazilian market were mapped and characterized as events based on externalization, localization, and integration dimensions. The next step was to identify the drivers responsible for those shifts on Brazilian subsidiary value chain, including the events chronology in the IBM Brazil evolution process, looking for to identify the relationship between drivers and time in the analyzed events. The results demonstrate that the conjugation of the three drivers suggested by literature can explain the evolution process of IBM Brazil, but they do not occur in a homogeneous way and are influenced by time variable. The research results also suggest the importance to consider how occur the mix of drivers along the evolution process, and, finally, that drivers are not necessarily related to local context and focal subsidiary. Considering these findings, future research should more deeply investigate the influence of time on key drivers, and to advance this research to a quantitative one, taking a longitudinal perspective, considering subsidiaries from different multinationals in a common market and time horizon.

Key-words: Multinational subsidiaries evolution; Drivers factors; Time dimension.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fatores causais da evolução de subsidiárias	36
Figura 2	Processo de evolução da IBM no Brasil	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estudos selecionados sobre tipologia de subsidiárias	26
Quadro 2	Relação dos entrevistados, cargos e tempo de cada entrevista	41
Quadro 3	Fatores causais da entrada da IBM no Brasil	51
Quadro 4	Dimensões identificadas no Evento 2	51
Quadro 5	Fatores causais do início das atividades industriais	53
Quadro 6	Dimensões identificadas no Evento 3	54
Quadro 7	Fatores causais da oferta de cursos regulares para representantes de serviços técnicos	55
Quadro 8	Dimensões identificadas no Evento 4	56
Quadro 9	Fatores causais da retirada da representação no Brasil	58
Quadro 10	Dimensões identificadas no Evento 5	59
Quadro 11	Fatores causais da montagem dos primeiros computadores	61
Quadro 12	Dimensões identificadas no Evento 6	62
Quadro 13	Fatores causais da exportação de produtos fabricados no Brasil	63
Quadro 14	Dimensões identificadas no Evento 7	64
Quadro 15	Fatores causais da construção de uma nova fábrica	65
Quadro 16	Dimensões identificadas no Evento 8	66
Quadro 17	Fatores causais da formação de <i>joint venture</i> para a prestação de serviços	68
Quadro 18	Dimensões identificadas no Evento 9	69
Quadro 19	Fatores causais da formação de <i>joint ventures</i> para distribuição e venda de equipamentos	71
Quadro 20	Dimensões identificadas no Evento 10	72
Quadro 21	Fatores causais da formação de <i>joint venture</i> para produção de microcomputadores	73
Quadro 22	Dimensões identificadas no Evento 11	74
Quadro 23	Fatores causais do reposicionamento de mercado	76
Quadro 24	Dimensões identificadas no Evento 12	76

Quadro 25	Fatores causais do término da <i>joint venture</i> de produção de microcomputadores	78
Quadro 26	Dimensões identificadas no Evento 13	78
Quadro 27	Fatores causais do término da <i>joint venture</i> de prestação de serviços de informática	80
Quadro 28	Dimensões identificadas no Evento 14	80
Quadro 29	Fatores causais da terceirização do processo de manufatura	81
Quadro 30	Dimensões identificadas no Evento 15	82
Quadro 31	Fatores causais da formação de <i>joint venture</i> com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia da informação	83
Quadro 32	Dimensões identificadas no Evento 16	84
Quadro 33	Fatores causais da implantação de centro de desenvolvimento tecnológico	85
Quadro 34	Dimensões identificadas no Evento 17	86
Quadro 35	Fatores causais da exportação de serviços pela subsidiária brasileira	87
Quadro 36	Fatores causais presentes nos eventos da evolução da IBM Brasil	88

LISTA DE SIGLAS

AS-400	Application System – 400
CAD/CAM	Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing
CAPRE	Coordenação de Atividades de Processamento Eletrônico
CTR	Computing Tabulating Recording Co.
GSI	Gerdau Serviços de Informática
GVS	Global Value Soluções
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	International Business Machines Company Ltd.
ITR	International Time Recording Co.
NCR	National Cash Register
SEI	Secretaria Especial de Informática
TMC	Tabulating Machine Company
WTC	World Trade Corporation

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Considerações iniciais e justificativa	11
1.2	Objetivos geral e específicos	14
1.3	Estrutura da dissertação	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Introdução	17
2.2	Relacionamento entre matriz e subsidiárias	19
2.3	Tipos e papéis de subsidiárias	23
2.3.1	<i>Tipologias de subsidiárias</i>	25
2.4	Desenvolvimento de subsidiárias	30
2.4.1	<i>Fases e ciclos de vida</i>	31
2.4.2	<i>Fatores causais do desenvolvimento de subsidiárias</i>	33
3	METODOLOGIA	37
3.1	Introdução	37
3.2	Método de pesquisa	37
3.3	Coleta de dados	38
3.3.1	<i>Seleção do caso</i>	38
3.3.2	<i>Fontes e instrumentos de coleta de dados</i>	39
3.4	Análise de dados	42
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO	46
4.1	Introdução	46
4.2	Breve histórico da IBM	46
4.3	Processo de evolução da subsidiária brasileira da IBM	48
4.3.1	<i>Evento 1 – Entrada no Brasil</i>	49
4.3.2	<i>Evento 2 – Início de atividades industriais</i>	51
4.3.3	<i>Evento 3 – Cursos regulares para representantes de serviços técnicos</i>	53
4.3.4	<i>Evento 4 – Retirada da representação no Brasil</i>	56
4.3.5	<i>Evento 5 – Montagem dos primeiros computadores</i>	58
4.3.6	<i>Evento 6 – Exportação de Produtos Fabricados no Brasil</i>	61
4.3.7	<i>Evento 7 – Construção de uma nova fábrica</i>	63
4.3.8	<i>Evento 8 – Formação de joint venture para a prestação de serviços</i>	65
4.3.9	<i>Evento 9 – Formação de joint ventures para distribuição e venda de equipamentos</i>	69
4.3.10	<i>Evento 10 – Formação de joint venture para produção de microcomputadores</i>	71
4.3.11	<i>Evento 11 – Reposicionamento de mercado</i>	73
4.3.12	<i>Evento 12 – Término da joint venture de produção de microcomputadores</i>	76
4.3.13	<i>Evento 13 – Término da joint venture de prestação de serviços de informática</i>	78
4.3.14	<i>Evento 14 – Terceirização do processo de manufatura</i>	80
4.3.15	<i>Evento 15 – Formação de joint venture com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia de informação</i>	82
4.3.16	<i>Evento 16 – Implantação de centro de desenvolvimento tecnológico</i>	83

4.3.17	<i>Evento 17 – Exportação de serviços pela subsidiária brasileira</i>	85
4.4	Análise comparativa dos eventos	87
5	CONCLUSÕES	91
5.1	Principais resultados	91
5.2	Revisitando a questão de pesquisa	96
5.3	Contribuições, limitações e pesquisas futuras	96
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE	104

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e justificativa

As multinacionais têm sido objeto de estudo ao longo das últimas décadas (HEDLUND, 1986; PATERSON; BROCK, 2002), pois são firmas complexas, presentes em diferentes países e com forte impacto no cenário econômico global (PATERSON; BROCK, 2002). Esses estudos sobre as multinacionais têm, ao longo do tempo, avançado para analisar não só a firma como um todo (SCHOLLHAMMER, 1971) mas também partes da firma (BIRKINSHAW, 1994), como as subsidiárias, que, normalmente, são dispersas geograficamente.

Acredita-se que as subsidiárias de multinacionais são importante tema de pesquisa porque podem possuir competências específicas que contribuam para as vantagens competitivas daquelas firmas (OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI, 2006), assim como para os países onde estão presentes (ENRIGHT; SUBRAMANIAM, 2007). Ao analisarem a literatura existente sobre o tema, Paterson e Brock (2002) sugerem a presença de quatro linhas de pesquisa, classificadas como estratégia-estrutura, relacionamento entre matriz e subsidiárias, papéis de subsidiárias e desenvolvimento das subsidiárias. O foco desta pesquisa enquadra-se na linha de pesquisa papéis e desenvolvimento das subsidiárias e, como parte desta, são abordados, sob o ponto de vista teórico, os papéis que as subsidiárias podem assumir nas multinacionais (BARTLETT; GOSHAL, 1986; HARZING, 2000), os ciclos de vida por que passam (BIRKINSHAW; HOOD, 1997) e os fatores causais no processo de evolução das subsidiárias (PATERSON; BROCK, 2002).

De maneira geral, pode-se dizer que essa linha de pesquisa embasa-se, inicialmente, no reconhecimento de que o relacionamento entre a matriz e suas subsidiárias gravita em torno da constante busca do equilíbrio entre a necessidade de centralização e ganho de escala corporativo, com o requerimento de se apresentarem respostas customizadas às necessidades do mercado local atendido pelas subsidiárias (HAMEL; PRAHALAD, 1983). Tal reconhecimento levou à proposição de dois modelos organizacionais genéricos para as multinacionais, que seriam o modelo hierárquico e heterárquico (HEDLUND, 1986; ENRIGHT; SUBRAMANIAM, 2007). No modelo hierárquico tem-se uma forte ênfase no controle da matriz sobre as subsidiárias (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995), enquanto no

modelo heterárquico prevalece a visão da multinacional como uma rede de relacionamentos (HEDLUND, 1986; GHOSHAL; BARTLETT, 1990), o que leva à ênfase no relacionamento intersubsidiárias (O'DONNELL, 2000). Ao abordar esse relacionamento, por sua vez, explicita-se a coexistência de cooperação intrafirma (HOLM; JOHANSON; THILENIUS, 1995), que pode contribuir para a criação de vantagens competitivas para a multinacional como um todo (OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARAS, 2009), com a competição existente entre as subsidiárias na busca por assumirem papéis estratégicos dentro da firma (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Os papéis ocupados pelas subsidiárias dentro das multinacionais foram objeto de estudo de vários autores (ver, por exemplo, BARTLETT; GHOSHAL, 1986; HOLM; PEDERSEN, 2000; BOEHE, 2007), os quais consideraram diversas dimensões nas tipologias propostas, tais como integração (JARILLO; MARTINEZ, 1990), responsividade (TAGGART, 1998), fluxos de conhecimento (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991) e autonomia (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995). Uma característica das tipologias sobre os papéis ocupados pelas subsidiárias das multinacionais é a visão estática destes (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Isso significa que as tipologias consideram os papéis assumidos pelas subsidiárias em certo momento da história destas e não analisam como esses papéis são alterados ao longo do tempo.

Tal constatação é considerada pelas pesquisas relacionadas ao desenvolvimento de subsidiárias (RUGMAN; VERBEKE, 2001; OLIVEIRA JÚNIOR, BORINI; GUEVARAS, 2009), que buscam, de maneira oposta, propor um enfoque dinâmico para o entendimento das subsidiárias por meio da proposição de fase e/ou ciclos ao longo da trajetória destas (BIRKINSHAW; HOOD, 1997). Assim, sugere-se, de maneira geral, que a fase inicial seria a da busca da viabilidade da subsidiária, enquanto a segunda fase seria a de estabelecer sua sustentabilidade no longo prazo.

Nesse último enfoque, tem-se sugerido que o desenvolvimento das subsidiárias possa ser explicado por três grupos de fatores causais: aqueles relacionados à matriz, à própria subsidiária e ao contexto em que a subsidiária está localizada (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; PATERSON; BROCK, 2002). De maneira geral, entende-se que a matriz pode contribuir para o desenvolvimento de subsidiárias com a alocação de recursos e suportando iniciativas de negócios surgidas nestas (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991; BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Por sua vez, sugere-se que a subsidiária possui certo grau de autonomia (TAGGART, 1998), o qual proporciona condições para a emergência do empreendedorismo em nível local (BARTLETT; GOSHALL, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995). Já os fatores

relacionados ao contexto dizem respeito à importância estratégica do país onde está localizada a subsidiária e ao dinamismo do ambiente de negócios deste (ANDERSSON; FORSGREN, 1996; RUGMAN; VERBEKE, 2001).

É interessante observar que, quando se analisam os três grupos de fatores causais sugeridos como responsáveis pelo desenvolvimento das subsidiárias, tem-se implícita a ideia de que estes estão sempre presentes em todos os eventos que resultam em mudanças na cadeia de valor da subsidiária e ainda que possuem o mesmo peso relativo em cada evento. Isso significa que os três grupos de fatores causais considerados teriam o mesmo grau de influência em cada evento identificado no processo de desenvolvimento das subsidiárias.

Nesse sentido, parece existir uma contradição nesses estudos à medida que o processo de desenvolvimento de subsidiárias é visto do ponto de vista dinâmico, enquanto os fatores responsáveis por esse processo são enquadrados de maneira estática (PATERSON; BROCK, 2002). A fim de lançar luzes sobre essa possível dissonância entre processo e fatores causais, elaborou-se o presente estudo cujo objetivo é o de estudar a evolução de subsidiária em um determinado mercado estrangeiro a partir de fatores causais relacionados à matriz, à subsidiária e ao contexto. O pressuposto de tal estudo é que tanto o processo em si (variável dependente) quanto os fatores causais (variável independente) podem ser modelados a partir de um enfoque dinâmico o que, em outras palavras, significa explicitar a variável temporal em termos processuais e causais.

Para tanto foi elaborado um estudo de caso único, de natureza qualitativa, sob uma perspectiva longitudinal, considerando a subsidiária brasileira da IBM, que está presente no Brasil desde 1917. Na construção do caso foram utilizados os dados primários obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas com os atuais e ex-executivos da IBM Brasil e os dados secundários obtidos em diversas fontes, tais como Internet, publicações da empresa e literatura disponível sobre a história da IBM Brasil. Para a análise dos dados, foi produzida, com o uso de análise processual (GEORGE; BENNETT, 2005), uma cronologia dos eventos presentes no processo de evolução da IBM Brasil a partir de mudança na cadeia de valor (JACOBIDES, 2008). Tais mudanças foram observadas nas dimensões sugeridas por Jarillo e Martinez (1990), que são a externalização, a localização e a integração de atividades. Já como fatores causais foram considerados os relacionados à matriz, à subsidiária e ao contexto. Finalmente foi construída uma tabela visando identificar as relações causais e temporais entre os eventos identificados.

Os principais resultados sugerem que, ao analisarem-se os dezessete eventos identificados no processo de evolução da IBM Brasil, os fatores causais ligados ao contexto

tiveram uma presença maior, pois foram identificados em doze eventos, enquanto os fatores ligados à matriz estiveram presentes em dez eventos e os ligados à subsidiária em somente três eventos. Assim, pode-se sugerir que a evolução da subsidiária da IBM no mercado brasileiro foi primordialmente influenciada por fatores contextuais. Quando se considera a dimensão temporal, os fatores causais também ocorreram de maneira distinta ao longo do processo de evolução da subsidiária brasileira da IBM, com os fatores ligados à matriz aparecendo com maior frequência na fase inicial da IBM Brasil. Ademais, tem-se que os fatores causais atuaram de maneira conjunta em alguns eventos identificados ao longo do processo de evolução da subsidiária brasileira.

1.2 Objetivos geral e específicos

Uma vez apresentado o esquema conceitual do presente trabalho, parte-se para a definição da questão de pesquisa: a partir de fatores causais relacionados à subsidiária, à matriz e ao contexto, como ocorre a evolução de subsidiárias de empresas multinacionais em um mercado estrangeiro?¹

Com base nessa questão de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é descrever e analisar a evolução de subsidiárias de multinacionais em um mercado estrangeiro. De forma a complementar o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar e analisar as dimensões que caracterizam a evolução da subsidiária em um mercado estrangeiro;
- identificar e analisar os fatores causais da evolução da subsidiária em um mercado estrangeiro;
- identificar e analisar o impacto da variável tempo nas dimensões e fatores causais da evolução da subsidiária em um mercado estrangeiro.

1.3 Estrutura da dissertação

¹ Optou-se pela expressão “evolução de subsidiária” em vez de “desenvolvimento de subsidiária” a fim de evitar-se a conotação de progresso ou acréscimo na trajetória da subsidiária. Assim, a expressão “evolução de subsidiária” denota apenas a existência de alterações na trajetória da subsidiária, furtando-se, dessa maneira, sugerir, mesmo que implicitamente, o tipo de alteração envolvida.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Após este capítulo introdutório tem-se o Capítulo 2, constituído pelo referencial teórico, em que são apresentadas as linhas de pesquisa ligadas às firmas multinacionais de forma a permitir a análise do processo de evolução de subsidiárias a partir dessas linhas teóricas. Nesse sentido, nesse capítulo abordam-se inicialmente os aspectos relativos ao relacionamento entre matriz e subsidiárias, assim como o relacionamento intersubsidiárias, com destaque para o dilema presente nas multinacionais da busca contínua do equilíbrio entre a necessidade de integração global e responsabilidade local. Em seguida, nesse capítulo destacam-se dois modelos organizacionais genéricos, representados pela hierarquia e heterarquia, os quais têm sido debatidos na busca de respostas ao dilema que representa a questão integração *versus* responsividade. Na terceira seção do Capítulo 2, destaca-se a análise de diversas tipologias existentes para subsidiárias, com atenção especial aos diversos tipos e papéis desempenhados por estas. Finalmente na quarta e na última seção desse capítulo relativo ao referencial teórico discutem-se o processo de desenvolvimento de subsidiárias e os fatores determinantes desse desenvolvimento.

No Capítulo 3 descrevem-se 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, descreverem-se os critérios empregados para a seleção do caso e detalharem-se as fontes e instrumentos utilizados na coleta de dados. Ao final desse capítulo, apresentam-se os procedimentos utilizados para análise de dados, com destaque para o processo de identificação e caracterização dos eventos que marcaram a evolução da IBM Brasil.

O Capítulo 4 é dedicado à descrição e à análise do caso, e é composto por três seções. Na seção inicial apresenta-se um breve histórico da IBM. Na segunda seção descrevem-se os eventos determinantes para a evolução da subsidiária brasileira. Em cada evento são identificadas as dimensões afetadas, que podem ser a externalização, a localização e a integração de atividades, assim como os fatores causais dessas dimensões, os quais foram classificados em fatores relacionados à matriz, à subsidiária e ao contexto. Finalmente, na terceira seção, é feita a análise comparativa dos eventos que marcaram a evolução da IBM no mercado brasileiro ao longo de sua história.

No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões deste trabalho. Na seção inicial são detalhados e enquadrados teoricamente os resultados encontrados na pesquisa para, em seguida, rever-se a questão de pesquisa. Na seção final são apresentadas as contribuições de pesquisa, suas limitações e sugestões de pesquisa para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

Birkinshaw (1994) sugere que as multinacionais são as mais multifacetadas e complexas firmas, já que seus múltiplos atores (matriz e afiliadas, por exemplo) tendem a se espalhar por inúmeros contextos geográficos (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), assumindo partes da cadeia de valor ou, alternativamente, toda uma determinada cadeia de valor (JACOBIDES, 2008). Nesse sentido, pode-se dizer, em consonância com a concepção sugerida por Ghoshal e Bartlett (1990), que as multinacionais contemporâneas se assemelham a uma rede de relacionamentos *intra* e interorganizacional, essa última representada pelos vínculos com compradores, fornecedores e órgãos reguladores (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2009).

Essa concepção de multinacional abriu oportunidades para se estudar não somente a firma como um todo, mas também partes dessa firma (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002). Nesse último caso, destacam-se as diversas subsidiárias (WHITE; POYNTER, 1984; JARILLO; MARTINEZ, 1990; TAGGART, 1998) e seus respectivos relacionamentos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991; RANDOY; LI, 1998; WANG; LIU; LI, 2009) com a matriz (HAMEL; PRAHALAD, 1983; O'DONNELL, 2000), com as subsidiárias-irmãs (PERLMUTTER; HEENAN, 1986; BIRKINSAHW; HOOD, 1998) e/ou com os atores externos inseridos no contexto em que estão implantadas (GHOSHAL; BARTLETT, 1990; HOLM; JOHANSON; THILENIUS, 1995; GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2009). Como resultado, de acordo com Patterson e Brock (2002), ao longo das últimas décadas, o desenvolvimento de subsidiárias de firmas multinacionais tem-se tornado um campo de estudo específico em negócios internacionais. Em posição similar, Birkinshaw e Hood (1997) sugerem que, em torno da concepção de subsidiárias, emergiram importantes temas de pesquisa, tais como papéis e tipologias desses atores. Em linhas gerais, justifica-se tal ascensão pelo fato de que o desenvolvimento das multinacionais ao longo do tempo seja contingente à evolução de suas subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002), já que esses atores tendem a contribuir não somente para as vantagens competitivas das multinacionais (OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009), como também para o desenvolvimento dos países onde estão localizadas (ENRIGHT; SUBRAMANIAM, 2007).

Mais especificamente, Paterson e Brock (2002) sugerem a existência de quatro linhas de pesquisas ligadas às subsidiárias de firmas multinacionais, que são denominadas de estratégia-estrutura, relacionamento entre matriz e subsidiárias, papéis de subsidiárias e desenvolvimento de subsidiárias. Nesta dissertação dá-se especial atenção aos diferentes tipos de subsidiárias e papéis que estas podem desempenhar nas multinacionais, assim como ao processo de desenvolvimento dessas subsidiárias. Diante disso, este capítulo está organizado da seguinte forma: na próxima seção abordam-se aspectos do relacionamento entre matriz e subsidiárias, assim como os relacionamentos intersubsidiárias, com destaque para o que Doz, Bartlett e Prahalad (1980) sugerem ser o dilema comum enfrentado pelas multinacionais: integração global *versus* responsividade local. Como resposta a esse dilema, as multinacionais tendem a adotar inúmeras formas organizacionais, tais como funcional e por produto (STOPFORD; WELLS, 1972; BIRKINSHAW, 1994). Aqui são discutidos dois modelos genéricos que têm sido debatidos ultimamente (HEDLUND, 1986; HEDLUND; ROLLANDER, 1990), representados pela hierarquia e heterarquia.

Conclui-se essa seção chamando atenção para o fato de que os estudos acerca de multinacionais têm ampliado a visão da matriz como ator principal para incluir também as subsidiárias e seus respectivos papéis (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002). Esse foco nas subsidiárias leva, por conseguinte, à terceira seção, na qual se abordam os diversos tipos e papéis desempenhados pelas subsidiárias, com uma análise detalhada de algumas tipologias propostas para as subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; HARZING, 2000). Por fim, na quarta seção, discutem-se o processo de desenvolvimento de subsidiárias ao longo de seu ciclo de vida, bem como os fatores determinantes do desenvolvimento destas (RUGMAN; VERBKE, 2001; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARAS, 2009; WANG; LIU; LI, 2009).

2.2 Relacionamento entre matriz e subsidiárias

Diversos estudos relativos ao relacionamento entre matriz e subsidiárias mostram que, em última instância, esse relacionamento está sujeito ao balanço de forças que impelem para a

integração global de operações e, como consequência, para a centralização do processo decisório na matriz, e forças que favorecem a responsividade local e, com isso, para a autonomia das subsidiárias (DOZ; BARTLETT; PRAHALAD, 1980; PORTER, 1986; ROTH; MORRISON, 1990). Ou seja, de um lado tem-se a busca de vantagens competitivas internacionais por meio do uso racional e da coordenação de recursos e, de outro, a necessidade de atender a demandas específicas do contexto local das subsidiárias. Para Hamel e Prahalad (1983), a decisão entre favorecer a integração global ou a responsividade local constitui uma decisão crítica nas multinacionais, uma vez que afeta a alocação de responsabilidades estratégicas entre matriz e afiliadas. Os autores argumentam ainda que essa decisão está calcada na distinção dos negócios globais, ou seja, aqueles na qual a posição competitiva da firma em um país é significativamente afetada por sua posição em outros países que são inerentemente ligados ao contexto local (PORTER, 1986). Assim, tem-se, num extremo, a firma global, como sendo aquela na qual a integração é um requisito para a obtenção de vantagem competitiva, usualmente calcada em economias de escala, uso intensivo de ativos e tecnologia, além de sinergias provindas com os relacionamentos desenvolvidos com compradores multinacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1983) e/ou clientes finais cujas necessidades são homogêneas mundialmente (LEVITT, 1983). Num outro extremo, observam-se aquelas multinacionais que privilegiam a responsividade local, a qual é direcionada pela elevada necessidade de adaptação de produtos, baixa propensão em aferir economias de escala em nível mundial e presença de grande número de concorrentes locais (HAMEL; PRAHALAD, 1983).

Normalmente, o equilíbrio entre integração e responsividade varia constantemente e, portanto, de acordo com Doz e Prahalad (1984), deve ser avaliado periodicamente. Para Kogut (1985b), isso significa flexibilidade organizacional para reconhecer potenciais oportunidades, enquanto, para Bartlett e Prahalad (1981), esse equilíbrio está atrelado à existência de um sistema de valores que mitiga comportamentos oportunistas e de curto prazo. Em linhas gerais, Kobrin (1991) propõe que as firmas se integram globalmente quando os benefícios da integração excedem os custos do reconhecimento das diferenças nacionais, enquanto Doz (1980) avança a proposição afirmando que tanto a integração global como a responsividade local estão ligadas a processos de gestão fundamentados em clara estratégia e definição de papéis e responsabilidades entre matriz e subsidiárias. Nesse sentido, esse autor acredita que o relacionamento entre matriz e subsidiárias começa com o reconhecimento da importância das subsidiárias dentro da rede global da multinacional, o que envolve, em última instância, considerar os diferentes papéis das subsidiárias. Nesse caso, caberia à matriz não

somente desenvolver e comunicar a estratégia de negócios da multinacional e sua missão (PORTER, 1986; CHANDLER, 1991) mas também incentivar as subsidiárias a serem inovadoras e empreendedoras, a fim de capturarem os benefícios oriundos de seus conhecimentos e competências (O'DONNELL, 2000).

Não obstante essa divisão de papéis e responsabilidades entre matriz e subsidiárias, Doz (1980), Prahalad e Doz (1981) e Forsgren (1989) lembram que, na medida em que as subsidiárias se tornam mais maduras e autônomas com respeito a recursos estratégicos, como tecnologia, capital, gestão e acesso a mercados, a capacidade da matriz para controlar as subsidiárias é reduzida. Dentro desse contexto Hamel e Prahalad (1983) sugerem que as multinacionais podem utilizar diversas ferramentas, como sistemas de informação, cultura e valores corporativos, além da designação de pessoas-chave na busca de melhor gerir as relações entre a matriz e as subsidiárias. Tal proposta é, de alguma forma, similar à de Prahalad e Doz (1981), que ressaltam a estrutura organizacional, métricas e recompensas, como mecanismos que, potencialmente, podem reduzir a erosão da capacidade de controle das subsidiárias pela matriz.

Uma discussão que, em maior ou menor grau, tem permeado o debate entre integração global e responsividade local diz respeito aos modelos de gestão adotados pelas multinacionais em resposta às pressões globais e/ou locais. De maneira geral, a literatura destaca dois modelos genéricos, representados pela hierarquia e heterarquia (HEDLUND, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; ENRIGHT; SUBRAMANIAM, 2007). As principais características da hierarquia são a centralização de recursos críticos, inclusive de gestão, na matriz, o desenvolvimento de um sistema de monitoramento e controle que minimize comportamentos oportunistas nas subsidiárias, as quais possuem um papel mais operacional do que estratégico, e foco em relacionamentos diádicos, representados notadamente pela matriz *vis-à-vis* subsidiária (HEDLUND, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995). Como alternativa ao modelo hierárquico de multinacional, Hedlund (1986) propõe a heterarquia. Como as pesquisas nos últimos 20 anos têm-se movido em direção a considerar o modelo heterárquico como melhor abordagem para entendimento das multinacionais (BIRKINSHAW, 1994), discute-se esse modelo mais detidamente, nesta seção.

De maneira geral, a firma multinacional heterárquica pode ser definida a partir de três fatores (HEDLUND, 1986; HEDLUND; ROLANDER, 1990): maior dispersão de recursos, capacidades gerenciais e tomadas de decisão na multinacional; a existência de

relacionamentos intersubsidiárias; e a coordenação das atividades da multinacional que se dá em múltiplas dimensões, tais como geografia, produtos e funcional.

Com relação ao primeiro fator, Hedlund (1986) sugere que, nas heterarquias, cada subsidiária pode, no limite, ser ao mesmo tempo o centro global para certas atividades e um agente periférico para as demais, o que, em outras palavras, significa que o processo de tomada de decisão está disperso na firma ao invés de estar centralizado na matriz (ENRIGH; SUBRAMINAN, 2007). Hedlund (1986) sugere ainda a importância de uma forte cultura corporativa nas multinacionais heterárquicas, como forma de minimizar a possibilidade de a firma evoluir para um modelo anárquico.

Bartlett e Ghoshal (1992) sugerem que o modelo de gestão flexível das multinacionais heterárquicas, ou na terminologia sugerida pelos autores, transnacionais, transforma a clássica hierarquia que rege a relação entre matriz e subsidiárias em uma rede de relacionamentos que integra unidades especializadas e interdependentes, e, na opinião dos autores, a coordenação dessa rede é um grande desafio para as multinacionais. Nessa mesma linha, Malnight (1996) propõe que os modelos organizacionais baseados em rede são caracterizados por refletir uma estratégia integrada, por meio de recursos distribuídos globalmente.

Sobre o segundo fator, Ghoshal e Bartlett (1990) propõem que a visão da empresa multinacional como heterarquia destaca a importância dos relacionamentos intersubsidiárias, também denominados laterais, e os autores ainda sugerem a necessidade de as subsidiárias compartilharem valores e terem a consciência da interdependência recíproca existente entre elas dentro das multinacionais. A interdependência das subsidiárias foi definida por O'Donnell (2000) como a situação em que a atuação de uma subsidiária é afetada pelos resultados de outras unidades em diferentes países, o que demanda um elevado esforço de coordenação. Reforçando a importância dos relacionamentos intersubsidiárias, Holm, Johanson e Thilenius (1995) sugerem que, em algumas multinacionais, a principal rede de relacionamentos das subsidiárias é a local, porém, nas multinacionais globalmente integradas, há uma rede de relacionamentos intersubsidiárias, na qual existe um importante fluxo de informação, tecnologia e produtos (GUPTA; GOVIDARAJAN, 2001). Nesse caso, o valor relativo de uma subsidiária é, em grande parte, derivado desse tipo de relacionamento.

Ao explorar os relacionamentos intersubsidiárias, assim como entre matriz e suas subsidiárias, Borini, Stefano e Vernerey (2007) sugerem que a estrutura organizacional da multinacional possui impacto direto na comunicação e no compartilhamento de experiências entre as subsidiárias, reforçando a importância da existência de relacionamentos laterais na busca do aprendizado global. Tal proposição, de alguma forma, vai ao encontro da sugestão

de Malnight (1996), em que as multinacionais heterárquicas demandam um conjunto de mecanismos organizacionais para gerir os relacionamentos intersubsidiárias entre as afiliadas dispersas geograficamente. O foco nesses relacionamentos e a visão da multinacional como um todo é sugerido por O'Donnell (2000) como forma de gerar benefícios para as multinacionais pela troca de recursos e competências entre as afiliadas. Ainda sobre os relacionamentos intersubsidiárias, Bartlett e Ghoshal (1986) propõem que as multinacionais promovam a cooperação entre as subsidiárias de forma a minimizar os desafios causados pela existência de operações dispersas e, eventualmente, independentes. Essa cooperação pode ser difícil de ser atingida por questões culturais e por envolver subsidiárias de capacidades distintas (KOGUT, 1985b; PERLMUTTER; HEENAN, 1986) mas também, como propõem Birkinshaw e Hood (1998), pelo fato de, em boa parte das multinacionais, existir uma competição entre as subsidiárias por papéis dentro da firma. Conforme salientado por Porter (1986) e Jacobides (2008), em firmas que competem globalmente existe sempre a questão de como distribuir atividades de sua cadeia de valor entre os diversos países onde está presente. Em linha com essa análise, Perlmutter e Heenan (1986) sugerem que, principalmente devido a decisões relativas à alocação de recursos, o balanço entre a cooperação e a competição de suas subsidiárias é crítico na busca de sinergia estratégica nas multinacionais.

Finalmente, tem-se o terceiro fator que caracteriza as multinacionais heterárquicas, que é o fato de a coordenação das atividades acontecer em múltiplas dimensões, como, por exemplo, funções, produtos, geografias ou tipos de clientes. Isso significa a existência, dentro da multinacional, de várias linhas de gestão e controle que ocorrem em paralelo (HEDLUND, 1986). Em razão desse aspecto, Bartlett e Ghoshal (1992) sugerem que, nessas firmas, exista um modelo de gestão mais flexível, envolvendo gerentes de linhas de negócios, países e funcionais, com o objetivo de formar uma tríade, cujo balanço entre as diferentes perspectivas de negócios permitam a elas desenvolverem capacidades estratégicas com o objetivo de obterem competitividade e eficiência global, flexibilidade para proverem respostas locais e aprendizado global.

Em suma, nesta seção discutiu-se o relacionamento entre matriz e subsidiárias, tendo em vista o debate entre integração global e responsividade local (DOZ; PRAHALAD, 1984; ROTH; MORRISON, 1990). Em seguida foram abordados os modelos genéricos de firmas multinacionais, no qual se privilegiou a concepção de heterarquia (HEDLUND, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; ENRIGHT; SUBRAMANIAM, 2007). O entendimento de multinacionais como heterarquias abre, por sua vez, espaço para se entenderem os diversos

papéis que as subsidiárias podem assumir na multinacional. Esse é o assunto da próxima seção.

2.3 Tipos e papéis de subsidiárias

Birkinshaw (1994) e Birkinshaw e Morrison (1995) lembram que, a partir dos anos 80, a pesquisa acerca da estrutura e evolução de multinacionais passou a destacar as subsidiárias como unidade de análise. Isso quer dizer que, ao invés de enfocarem a multinacional como um todo (SCHOLLHAMMER, 1971), os estudos começaram a enfatizar partes da multinacional (PATERSON; BROCK, 2002; FORSGREN, 2008), tais como as subsidiárias (BIRKINSHAW; 1994) e, como consequência, o contexto no qual esses atores operam (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002). Pode-se dizer que tal mudança reflete uma alteração da concepção de multinacional, que evoluiu de uma visão hierárquica para uma visão heterárquica (HEDLUND, 1986; GHOSHAL; BARTLETT, 1990; BIRKINSHAW, 1994; PATTERSON; BROCK, 2002; ENRIGHT; SUBRAMANIAM, 2007). Conforme discutido anteriormente, na visão hierárquica prevalece a ideia de que um ator central, a matriz, controla os demais atores, subsidiárias, os quais são, usualmente, considerados periféricos (FORSGREN, 1989, 2008; CHANDLER, 1991). Nesse sentido, esses atores são vistos como homogêneos (BARTLETT; GHOSHAL, 1986), não cabendo diferenciá-los em termos de papéis e responsabilidades (PRAHALAD; DOZ, 1981). A concepção heterárquica, por sua vez, privilegia a visão de que as subsidiárias são partes de firmas cujas configurações são, em grau maior ou menor, contingentes às características específicas das subsidiárias e seus respectivos contextos de operação (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002; DOZ; BARTLETT; PRAHALAD, 1980; ROTH; MORRISON, 1990). Como consequência, para a concepção heterárquica de multinacional, as subsidiárias tendem a contribuir para a competitividade da multinacional como um todo (HEDLUND, 1986; WANG; LIU; LI, 2009; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009). Mais detalhadamente, Bartlett e Ghoshal (1986), em artigo pioneiro, chamam a atenção para a possibilidade de diferenciar as diversas subsidiárias de uma multinacional em termos de papéis e/ou responsabilidades. Nesse sentido, os autores sugerem que as subsidiárias não sejam concebidas como atores cujo único objetivo é o de escoar produtos concebidos pela matriz (foco exclusivo em vendas), dado que possuem vantagens específicas que, eventualmente, podem contribuir para a criação de valor e/ou

construção de vantagens competitivas para multinacionais (OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI, 2006; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009). Isso porque relegar às subsidiárias papéis de implementadoras locais e/ou adaptadoras de diretrizes globais faz com que as multinacionais subutilizem os ativos globais e capacidades organizacionais da firma (HAMEL; PRAHALAD, 1983; DOZ; PRAHALAD, 1984; KOGUT, 1985a; DOZ, 1980). Colocado de outra maneira, para Bartlett e Ghoshal (1986), algumas subsidiárias tendem, ao longo do tempo, a assumir papéis estratégicos (HOLM; PEDERSEN, 2000; ADENFELT; LAGERSTROM, 2006; BOEHE, 2007), os quais, em última instância, contribuem para maximizar o valor da corporação (BORINI; LUCCHESI, 2004; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2006). O tema da autonomia das subsidiárias é um ponto a ser considerado nesta discussão (PATERSON; BROCK, 2002; OLIVEIRA; BORINI; GUEVARA, 2009), e foi definida por O'Donnell (2000) como o grau de liberdade para decisões estratégicas e operacionais visando ao atendimento das necessidades e demandas do contexto em que a subsidiária está inserida. Para Taggart (1998), geralmente existe um grau de liberdade, variável, que permite à subsidiária desenvolver uma estratégia, completa ou parcial, que atenda a pressões, necessidades e requerimentos locais, o que, por sua vez, permite evitar atrofia em termos de conhecimento, inovação e empreendedorismo local (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; BIRKINSHAW, 1997).

Ao assumir que as subsidiárias possuem, em maior ou menor grau, autonomia e, portanto, conseguem, voluntariamente ou não (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), desenvolver papéis diferenciados dentro da multinacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1986), inicialmente buscou-se classificá-las de acordo com esses papéis (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; HARZING, 2000; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009), o que redundou na identificação de diversas tipologias (TAGGART, 1997, 1998; RANDOY; LI, 1998; ENRIGHT; SUBRAMANIAN, 2007). Em linhas gerais, essas tipologias refletem a concepção de que as subsidiárias são atores diferenciados (BARTLETT; GHOSHAL, 1989) com competências e capacidades específicas (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2006), que, exploradas pela multinacional, podem tornar-se vantagens competitivas para o grupo como um todo (ROTH; MORRISON, 1990; RUGMAN E VERBEKE, 2001; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009).

2.3.1 Tipologias de subsidiárias

Os estudos que avançam em tipologias de subsidiárias consideram dimensões distintas. Por exemplo, Bartlett e Ghosal (1986) destacam a importância estratégica e capacidades existentes nas subsidiárias, definidas em razão do contexto local e das vantagens específicas das subsidiárias. Já Jarillo e Martinez (1990) elaboram uma tipologia baseada nas variáveis integração e localização. Enquanto a primeira significa alinhamento das subsidiárias à estratégia global da multinacional na busca por competitividade, a segunda quer dizer a capacidade de prover respostas às necessidades e pressões do contexto local (ROTH; MORRISON, 1990). Para Wang, Liu e Li (2009), as dimensões selecionadas foram as redes de relacionamento em que estão inseridas as subsidiárias, sendo consideradas a rede interna da própria multinacional e a do contexto local onde estão localizadas as subsidiárias. No Quadro 1 estão listados alguns trabalhos desenvolvidos acerca de tipologias de subsidiárias, destacando-se as dimensões consideradas pelos autores e os tipos de subsidiárias sugeridos.

Fonte	Dimensões	Tipos de Subsidiárias
White / Poynter 1984	Escopo Geográfico e de Produtos	Réplicas em Miniatura, Especialistas em Produtos, Estrategicamente Independentes
	Escopo Geográfico e de Valor Agregado	Marketing Satélites, Réplicas em Miniatura, Manufatureiras, Estrategicamente Independentes
Bartlett / Goshal 1986	Capacidades e Importância Estratégica	Buraco Negro, Implementadoras Locais, Contribuidoras, Líderes Estratégicos
Jarillo / Martinez 1990	Integração e Localização	Receptiva, Autônoma, Ativa
Gupta / Govindarajan 1991	Fluxos de Conhecimento (<i>input e output</i>)	Inovadoras Locais, Implementadoras, Inovadoras Globais e Integradas
Birkinshaw / Morrison 1995	Autonomia e Integração de Atividades	Implementadoras Locais, Contribuidoras Especializadas, Mandatos Mundiais
Taggart 1997	Autonomia e Tomada de Decisão	Parceiras, Colaboradoras, Militantes, Vassalas
Taggart 1998	Integração e Responsividade	Autônoma. Receptiva, Ativas, Não Ativas
Randoy / Li 1998	Fluxos de Entrada e Saída de Recursos	Usuárias de Recursos, Geradoras de Recursos, Independentes, Em Rede
Harzing, 2000	Relação de Dependência	Independentes, Dependentes, Interdependentes
Enright / Subramanian 2007	Capacidade de Criação, Capacidade de Utilização, Escopo de Produtos, Escopo Geográfico	Líder (Global, Regional, Local); Líder Especialista (Global, Regional, Local); Inovadora (Global, Regional, Local); Inovadora Especialista (Global, Regional, Local); Implementadora (Global, Regional, Local); Implementadora Especialista (Global, Regional, Local); Observadora (Global, Regional, Local); Observadora Especialista (Global, Regional, Local);
Wang / Liu / Li 2009	Redes de Relacionamento, interna da multinacional e local da subsidiária	Receptoras Internas, Ativistas Internas, Contribuidoras Internas, Isoladas Internas Receptoras Externas, Ativistas Externas, Contribuidoras Externas, Isoladas Externas

Quadro 1: Estudos selecionados sobre tipologia de subsidiárias

Fonte: Adaptado de ENRIGHT e SUBRAMANIAM, 2007.

O Quadro 1 mostra que White e Poynter (1984) adotam as dimensões relativas a produtos, geografia e valor agregado, sempre considerando o escopo dessas dimensões para definir os tipos de subsidiárias. A partir da combinação dessas dimensões, as subsidiárias

foram classificadas como Réplicas em Miniatura das unidades que produzem e comercializam em seu mercado algumas linhas de produtos existentes na matriz. A partir de uma escala menor de atuação, as afiliadas podem ainda ser classificadas como Replicadoras, Adaptadoras ou Inovadoras. Já as Especialistas em Produtos desenvolvem, produzem e participam do *marketing* de alguns produtos para o mercado global, enquanto as Estrategicamente Independentes têm a liberdade e os recursos para desenvolver linhas de negócios para diferentes mercados, do local ao global. As subsidiárias classificadas como Satélites de Marketing são aquelas que negociam em seu mercado apenas produtos desenvolvidos em outras regiões, enquanto as Manufatureiras produzem no país produtos que são comercializados globalmente pela multinacional. As dimensões escopo geográfico e de produtos também foram adotadas por Enright e Subramaniam (2007), que, ao serem combinadas com as dimensões de capacidade de utilização e geração de recursos, possibilitaram gerar uma tipologia bastante detalhada. Assim, a partir do escopo geográfico de atuação, que pode ser o mercado global, regional ou local, as subsidiárias podem assumir papéis de Líderes, Inovadoras, Implementadoras ou Observadoras. São consideradas Líderes as subsidiárias que, por meio de pesquisa, desenvolvimento e atividades gerenciais, criam novas capacidades para as multinacionais, além de serem grandes usuárias das capacidades já existentes. Tais aspectos as diferenciam daquelas subsidiárias classificadas como Inovadoras, que criam capacidades, mas possuem baixa utilização de capacidades já existentes. Implementadoras, por sua vez, são aquelas subsidiárias com baixo nível de criação de capacidades mas com alta utilização de capacidades já existentes, enquanto as Observadoras não são, de acordo com os autores, importantes para as multinacionais tanto pela ótica de criação como de utilização de capacidades.

De alguma maneira, as subsidiárias classificadas por Enright e Subramaniam (2007) como Observadoras correspondem às subsidiárias do tipo Buraco Negro, sugeridas a partir da tipologia elaborada por Bartlett e Ghoshal (1986). Esses autores, por sua vez, propõem uma tipologia de subsidiárias de acordo com as capacidades destas e sua importância estratégica para as multinacionais, classificando-as em: Líderes Estratégicos, que atuam em conjunto com a matriz no desenvolvimento e implementação de estratégias; Contribuidoras, que são aquelas que, em razão da capacidade tecnológica ou recursos de pesquisa e desenvolvimento, ocupam um papel maior que as Implementadoras, cujo papel, por sua vez, é o de manter a operação local e possibilitar para a multinacional o ganho de escala. Finalmente, têm-se aquelas classificadas como Buracos Negros, com pequena representatividade local e baixa contribuição para a multinacional. É interessante notar que essa seria uma posição não

desejável para as subsidiárias, pois a baixa relevância para a multinacional pode levar a uma diminuição de recursos alocados para essas afiliadas, reforçando a pouca importância destas na firma.

Um outro tipo de subsidiária similar à Observadora, proposta por Enright e Subramaniam, (2007), e à Buraco Negro, sugerida por Bartlett e Ghoshal (1986), é apresentado por Taggart (1998), que sugeriu para algumas subsidiárias a classificação de Não Ativas, por apresentarem baixa responsividade ao contexto local e baixa integração na multinacional. As dimensões integração e responsividade adotadas por Taggart (1998) são bastante similares às consideradas por Jarillo e Martinez (1990), que adotam a integração e localização como as dimensões a serem consideradas para a elaboração da tipologia de subsidiárias. Nesse sentido, os autores sugerem três tipos de subsidiárias, que seriam as Autônomas, com alto grau de localização ao mercado local e baixa integração na multinacional; as Receptivas, com baixo grau de localização mas com alto grau de integração na multinacional; e as Ativas, que apresentam, simultaneamente, alto grau de localização e de integração.

A classificação de subsidiárias adotadas por Birkinshaw e Morrison (1995) é, por sua vez, similar à tipologia de Bartlett e Ghoshal (1986), ao classificarem as subsidiárias como Implementadoras Locais, cujo papel é adaptar produtos globais para as necessidades do mercado local; Contribuidoras Especializadas, que possuem conhecimento específico, o que as difere de outras subsidiárias, e são fortemente coordenadas com outras unidades da multinacional; e, finalmente, aquelas com Mandato Mundial, que cooperam com a matriz no desenvolvimento e na implementação de estratégias. Cabe ressaltar que as dimensões consideradas pelos autores foram a autonomia e a integração de atividades.

Uma outra classificação similar às tipologias de Bartlett e Ghoshal (1986) e Birkinshaw e Morrison (1995) é proposta por Gupta e Govindarajan (1991), os quais sugerem que as subsidiárias assumam papéis de Inovadoras Globais, Integradas, Inovadoras Locais e Implementadoras. É interessante notar que, apesar de os tipos serem similares, Gupta e Govindarajan (1991) selecionam como dimensões da tipologia os fluxos de conhecimento existentes nas subsidiárias.

As dimensões fluxos de recursos nas subsidiárias foram, por sua vez, consideradas por Randoy e Li (1998). A partir dessas dimensões, estes autores sugerem classificar as subsidiárias em relação ao grupo como um todo, como Usuárias de Recursos gerados em outras unidades da multinacional, Independentes, Geradoras de Recursos para outras unidades ou em Rede, as quais tanto geram como utilizam recursos. Mais recentemente, Wang, Liu e Li

(2009) avançam uma tipologia baseada em um duplo papel das subsidiárias. O primeiro papel está relacionado aos fluxos de conhecimentos internos da multinacional, enquanto o segundo papel diz respeito aos fluxos de conhecimento nos contextos nos quais as subsidiárias operam. A partir desse duplo papel, os autores elencaram dezesseis tipos de subsidiárias e testaram-nos em subsidiárias chinesas.

Dimensões similares às adotadas por Birkinshaw e Morrison (1995), que utilizam a autonomia e integração de atividades, foram consideradas por Taggart (1997), ao destacar as dimensões de autonomia e de justiça procedural para sua tipologia de subsidiárias, sendo esta última definida como a percepção de justiça no processo de tomada de decisão existente entre a matriz e as subsidiárias de uma multinacional (KIM; MAUGBORNE, 1991). A partir dessas dimensões, as subsidiárias foram classificadas como Colaboradoras, por apresentarem baixa autonomia e alto grau de justiça procedural; Vassalas, por terem baixa autonomia e baixo grau de justiça procedural; Militantes, por serem aquelas subsidiárias com alta autonomia e baixa justiça procedural; e, por último, as Sócias, por possuírem alta autonomia e alta justiça procedural. Finalmente, a relação de dependência entre as subsidiárias e sua matriz foi adotada por Harzing (2000) para a construção de sua tipologia. Para o autor, as subsidiárias são classificadas como Independentes, por operarem como empresas isoladas; Dependentes, ao possuírem uma relação de dependência com a matriz e as subsidiárias; e Interdependentes, quando existe uma mútua dependência entre as subsidiárias e matriz.

Em síntese, o quadro apresenta os distintos papéis que podem ser assumidos pelas subsidiárias. Um ponto importante na análise das diferentes classificações sugeridas para as subsidiárias é que, partindo de dimensões distintas, alguns autores chegaram a tipos similares, como é o caso das subsidiárias derivadas das tipologias propostas por Bartlett e Ghoshal (1986), Gupta e Govindarajan (1991) e Birkinshaw e Morrison (1995). Além disso, outros autores partiram de dimensões bastante similares às já existentes para sugerirem tipos adicionais de subsidiárias, como é o caso de Taggart (1998) em relação à tipologia sugerida por Jarillo e Martinez (1990). Outro ponto ressaltado pelo Quadro 1 é que as dimensões consideradas por White e Poynter (1984), em seu artigo pioneiro sobre tipos de subsidiárias, continuam, ainda hoje, relevantes, tendo sido consideradas recentemente por Enright e Subramaniam (2007). Nota-se ainda, no Quadro 1, que a concepção das multinacionais como redes de relacionamento (HEDLUND, 1986; HOLM; JOHANSON; THILENIUS, 1995; BIRKINSHAW; MORRISON, 1998) levou Wang, Liu e Li (2009) a considerarem as redes internas e externas das subsidiárias como as dimensões a serem analisadas em sua proposição de tipos de subsidiárias, sendo essas dimensões uma ampliação das adotadas por Randoy e Li

(1998). Finalmente, pode-se dizer que as diversas tipologias apresentadas no Quadro 1 ressaltam que a relevância destas está atrelada não somente ao relacionamento com a matriz mas também ao contexto local em que estão implantadas.

Apesar dos resultados das pesquisas sobre tipos de tipologias, que, de alguma forma, consolidaram o modelo heterárquico de multinacional (HEDLUND, 1986), no qual coexistem inúmeras subsidiárias com diversas responsabilidades e interesses (HARZING, 2000; WANG; LIU; LI, 2009), observa-se que tais estudos relegaram a um segundo plano como essas subsidiárias evoluem ao longo de um determinado período de tempo (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; FORSGREN, 2008). Ou seja, pouca ou nenhuma ênfase foi dada ao processo pelo qual as subsidiárias assumem os diversos papéis dentro da multinacional e como esses papéis se alteram ao longo do tempo. Tais lacunas constituíram-se em campo fértil para a emergência de uma literatura calcada no desenvolvimento de subsidiárias, assunto da próxima seção desta dissertação.

2.4 Desenvolvimento de subsidiárias

Em comparação com as pesquisas sobre tipologia de subsidiária, pode-se dizer que os estudos acerca do desenvolvimento de subsidiárias são ainda incipientes (DOORENBACHER; GAMMELGAARD, 2006), sendo, portanto, considerado um tema mais recente de pesquisa (BIRKINSHAW, 1998; PATERSON; BROCK, 2002). Para Birkinshaw e Hood (1997), o desenvolvimento de subsidiárias é um importante tópico de pesquisa pelo fato de que, ao longo do tempo, a evolução das multinacionais é, de alguma forma, reflexo do desenvolvimento de suas afiliadas, as quais, além de contribuir diretamente para aumentar as vantagens competitivas do grupo a que pertencem, também geram externalidades positivas para os países onde estão localizadas (KOGUT, 1985b; BARTLETT; GHOSHAL, 1986; RUGMAN; VERBEKE, 2001; WANG; LIU; LI, 2009). Tendo isso em vista, um ponto-chave é ter-se claro o que se considera como desenvolvimento de subsidiárias. Adota-se, para tanto, a conceituação proposta por Birkinshaw e Hood (1998). Os autores definem o desenvolvimento de subsidiárias como o processo de acúmulo de recursos ou capacidades ao

longo do tempo, e o crescimento e o fortalecimento de recursos nas subsidiárias têm como foco o aumento do valor da multinacional como um todo².

No decorrer da revisão de literatura, dois tópicos pareceram ser recorrentes no tema desenvolvimento de subsidiárias: as fases e ciclos de vida (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) e os fatores causais do desenvolvimento das subsidiárias (PATERSON; BROCK, 2002; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009). As fases e os ciclos de vida significam os diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias ao longo do tempo (BIRKINSHAW; MORRISON, 1998; ETEMAD, 2005). Já os fatores causais correspondem aos *drivers* da evolução das subsidiárias em sua busca de vantagens competitivas específicas (RUGMAN; VERBEKE, 2001; PATERSON; BROCK, 2002).

2.4.1 Fases e ciclos de vida

Ao analisarem o desenvolvimento de subsidiárias, Birkinshaw e Hood, (1997) sugerem duas fases: na primeira, estabelece-se viabilidade que vai desde o início da subsidiária até a obtenção de um desempenho satisfatório. Nessa fase, o controle por parte da matriz tende a ser bastante rígido. Já na segunda fase, constrói-se sustentabilidade no longo prazo, que, normalmente, é obtida pela subsidiária ao conseguir um mandato mundial dentro da multinacional (BOEHE, 2007). Na análise competitiva entre subsidiárias, isso representa uma posição de diferenciação ou de fornecedora de baixo custo para determinados produtos ou serviços (BIRKINSHAW, 1996). Já a proposta apresentada por Birkinshaw e Hood (1998) para o desenvolvimento das subsidiárias tem como foco o aumento de recursos e capacidades ao longo do tempo, ou seja, o acúmulo de recursos próprios ou controlados pela subsidiária e sua capacidade de utilizar esses recursos, geralmente combinados, nos processos organizacionais existentes nas subsidiárias. De antemão, os autores chamam atenção para a existência de um viés nesse tipo de estudo, pois esses tendem a considerar prioritariamente o cenário de acumulação de recursos nas subsidiárias, excluindo, dessa maneira, a análise de subsidiárias que enfrentam, ao longo do tempo, a redução de recursos e capacidades. Nesse sentido, os autores lembram que nem sempre o acúmulo de recursos nas subsidiárias é

² Conforme será discutido na próxima seção, os autores não excluem a possibilidade de as subsidiárias se depararem com retrocessos em termos de acumulação de recursos no decorrer do processo de desenvolvimento..

desejável sob a perspectiva da matriz, seja por falta de alinhamento estratégico, seja devido a relacionamentos conflituosos entre matriz e subsidiária.

Portanto, ao considerarem a acumulação de recursos e capacidades ao longo do tempo, os autores propõem que o desenvolvimento das subsidiárias é resultado da interação cíclica entre investimento e aprendizado, ou seja, quanto maior o conhecimento do contexto local e da própria subsidiária, maior o compromisso da multinacional em investir nessa subsidiária (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002; ETEMAD, 2005). Os autores sugerem, ainda, que existem cinco processos genéricos no desenvolvimento de subsidiárias: o de investimentos feitos pela matriz, em que a subsidiária concorre com suas irmãs por tais investimentos; o de extensão do papel ocupado pela subsidiária, liderado pela própria gestão local; e o de fortalecimento do papel ocupado pela subsidiária, por meio do reforço de capacidades já existentes, também liderado pela própria subsidiária. Os outros dois processos, relacionados à diminuição de recursos e capacidades nas subsidiárias, são definidos como a retirada de investimentos pela matriz e, finalmente, a atrofia de recursos e capacidades pela negligência da gestão local.

Como exposto por Taggart (1997), a análise das fases ou ciclos das subsidiárias fornece importantes indicadores sobre o passado, presente ou futuro de uma afiliada específica, sendo também importante a análise dos fatores causais dessa evolução. Nesse sentido, na próxima seção são abordados esses fatores, destacando-se aqueles relacionados à subsidiária, ao contexto onde a afiliada opera e à matriz (ANDERSSON; FORSGREN, 1996; BIRKINSHAW; HOOD, 1997; RUGMAN; VERBEKE, 2001; PATERSON; BROCK, 2002; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARAS, 2009).

2.4.2 Fatores causais do desenvolvimento de subsidiárias

Diversos autores, tais como Birkinshaw e Hood (1998) e Paterson e Brock (2002), analisam o processo de desenvolvimento de subsidiárias, sugerindo que os fatores causais desse processo estão relacionados à subsidiária focal, ao contexto em que a subsidiária focal está implantada e à matriz. Em linhas gerais, no caso da subsidiária focal, contribuem favoravelmente ao desenvolvimento desses fatores como desempenho consistente, credibilidade e empreendedorismo dos gestores (BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; RUGMAN; VERBKE, 2001). Com relação ao contexto em que se inserem as

subsidiárias, destacam-se, entre outros, fatores relacionados à concorrência local, natureza da oferta e demanda e legislação local (ANDERSSON; FORSGREN, 1996, BIRKINSHAW; HOOD, 1997; RUGMAN; VERBEKE, 2001; PATERSON; BROCK, 2002; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARAS, 2009). Já os fatores relacionados à matriz dizem respeito aos investimentos na subsidiária e à transferência de conhecimento (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991), assim como à clareza na estratégia e na autonomia dada à subsidiária (HAMEL; PRAHALAD, 1983; PATERSON; BROCK, 2002).

Mais especificamente, Oliveira Júnior, Borini e Guevaras (2009) destacam, como fator inerente à subsidiária focal, o empreendedorismo e o definem como sendo a predisposição positiva da afiliada para desenvolver negócios a serem conduzidos por esta. Sugerem ainda que a integração com outras subsidiárias e particularmente a integração com a matriz devam ser perseguidas para que as competências e as inovações desenvolvidas pelas subsidiárias possam ser conhecidas e utilizadas dentro da multinacional. A importância do empreendedorismo nas subsidiárias também foi tratada por Bartlett e Ghoshal (1992) e Birkinshaw (1997), ao proporem que a “otimização” das capacidades empreendedoras das subsidiárias é um fator crítico em seu processo de desenvolvimento. Nesse sentido, chamam atenção para os obstáculos que as multinacionais se deparam ao tentar desenvolver uma cultura corporativa que favoreça o empreendedorismo e motive os funcionários a tomarem iniciativas e estarem atentos às oportunidades internas e externas.

Já com relação ao contexto em que as subsidiárias estão implantadas, esse pode contribuir para o desenvolvimento destas, à medida que ofereça um ambiente de negócios em que as afiliadas encontrem campo fértil para desenvolver e recombinar conhecimentos com sua rede de relacionamento local, à qual, normalmente, incluem concorrentes. Para Andersson e Forsgren (1986) e Forsgren (2008) os recursos mais importantes de uma subsidiária são os relacionamentos com os quais está envolvida. Os autores ressaltam ainda que o comportamento da subsidiária ao longo do tempo é definido tanto pelos mecanismos utilizados pela matriz para integrar as subsidiárias dentro da estratégia global da firma como pelas interações com os integrantes da rede de relacionamentos da qual a afiliada faz parte. Nessa mesma linha de raciocínio, Birkinshaw e Morrison (1997) sugerem que, enquanto as bases iniciais das subsidiárias são oferecidas pela matriz, a construção da viabilidade daquelas é função exclusiva de sua gestão local, a qual está, em maior ou menor grau, atrelada às oportunidades e ameaças existentes no contexto local.

Por sua vez, o papel da matriz no processo de desenvolvimento das subsidiárias foi objeto de análise de vários autores (HOLM; JOHANSON; THILENIUS, 1995;

BIRKINSHAW; HOOD, 1997; RUGMAN; VERBEKE, 2001; PATERSON; BROCK, 2002). A alocação de papéis pela matriz é sugerida por Birkinshaw e Hood (1998) como um determinante crítico no processo de desenvolvimento de subsidiárias. Já Rugman e Verbeke (2001) propõem também a descentralização de decisões entre matriz e subsidiárias como um outro direcionador desse processo. O relacionamento entre a matriz e a subsidiária foi sugerido por Birkinshaw (1994) como um importante elemento a ser considerado, sendo proposto por este autor que a coordenação efetiva desse relacionamento tem seu início com o reconhecimento da importância das subsidiárias dentro da rede global da multinacional. Holm, Johanson e Thilenius (1995) ampliam essa proposição ao sugerirem que, para que essa coordenação seja efetiva, é requerido que a matriz tenha conhecimento das redes de relacionamento de suas subsidiárias. Finalmente, O'Donnell (2000) propõe que a matriz deva incentivar as subsidiárias a serem inovadoras e empreendedoras a fim de capturar as externalidades positivas geradas por seus conhecimentos e competências únicas.

De certa maneira, esses três grupos de fatores causais para o desenvolvimento de subsidiárias foram destacados por diversos outros autores. Por exemplo, relativo à matriz, Hedlund (1986) sugere que, no decorrer do desenvolvimento e especialização de subsidiárias, a matriz tende a alocar papéis estratégicos para estas, reforçando positivamente o processo de desenvolvimento dessas subsidiárias. O contexto local foi considerado por Enright e Subramaniam, (2007) ao proporem que um fator importante na determinação do papel de uma subsidiária é a configuração do ambiente em que esta está localizada. Por sua vez, Borini e Lucchesi (2004) sugerem que iniciativas no âmbito das subsidiárias tem o potencial de alavancar responsividade local, com aprendizado e integração global.

Em suma, nesta seção buscou-se abordar os fatores causais do processo de desenvolvimento das subsidiárias, desenvolvimento que leva as subsidiárias, ao longo do tempo, a ocuparem diversos papéis dentro das multinacionais. Esses fatores podem ser classificados em três grandes grupos: os relacionados à subsidiária focal, aqueles relacionados ao contexto no qual a subsidiária opera e os fatores que dizem respeito à matriz.

A partir desse agrupamento de fatores causais construiu-se o quadro referencial da presente dissertação, o qual pode ser visto na Figura 1. Ressalta-se, de antemão, que se optou, a partir de Zander e Zander (1997), pelo termo evolução em vez de desenvolvimento de subsidiária. Apesar da advertência de Birkinshaw e Hood (1997) de que desenvolvimento de subsidiárias abarca outros processos além dos de acumulação de recursos, acredita-se que o termo “evolução” implica simplesmente algum tipo de alteração positiva ou negativa, ao longo do tempo. Assim, de acordo com o quadro conceitual desta dissertação, a evolução de

subsidiárias é contingente a fatores relacionados à subsidiária focal, ao contexto no qual essa afiliada está implantada e à própria matriz (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; PATERSON; BROCK, 2002).

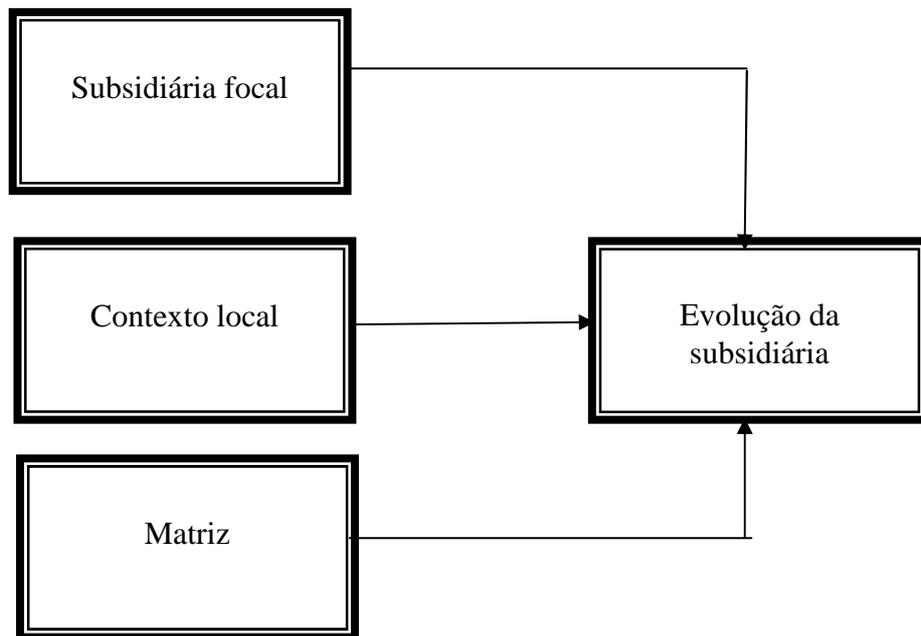


Figura 1 – Fatores causais da evolução de subsidiárias
Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Neste capítulo, composto por três seções, tem-se como objetivo descrever e explicar a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa. Na primeira, descreve-se o método de pesquisa selecionado e apresenta-se a justificativa para sua escolha. Na segunda seção, aborda-se a coleta de dados e detalham-se os critérios utilizados para a escolha do caso e os procedimentos de coleta de dados. Finalmente, na terceira seção, trata-se da análise dos dados do caso e apresentam-se as etapas e os procedimentos utilizados.

3.2 Método de pesquisa

Foi adotado o estudo de caso único de natureza qualitativa sob uma perspectiva longitudinal como método de pesquisa. A natureza do fenômeno estudado e o processo de evolução de subsidiárias de multinacionais em um determinado mercado estrangeiro (BIRKINSHAW; HOOD, 1997; PATERSON; BROCK, 2002; OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009) definiram a escolha por esse método (GODOY, 1995; VIEIRA; ZOVAIN, 2004). Mais especificamente, esse método permite compreender as alterações de eventos ao longo do tempo (AMINZADE, 1992; VAN DE VEM; POOLE, 2005) bem como possibilita relacionar tais alterações aos fatores causais subjacentes a estas (GEORGE; BENNETT, 2005). Assim, justifica-se a escolha desse método pela busca por estabelecer relações entre os fatores causais, internos e externos à subsidiária focal e pelas alterações nas atividades da cadeia de valor da subsidiária em termos de externalização, localização e integração durante seu processo de evolução. Adicionalmente, a análise dessas relações chama atenção para a dimensão temporal das variáveis dependentes e independentes (ABBOTT, 2001), pois podem existir eventos que foram influenciados ou ocorreram em razão de fatores causais imediatamente anteriores ou, alternativamente, distantes no tempo (AMINZADE, 1992).

O método de estudo de caso pode envolver um ou múltiplos casos, e o estudo de caso único pode ser utilizado quando representa um caso decisivo para o teste de uma teoria bem formulada, quando é um caso típico, revelador, ou ainda quando é um caso de perspectiva longitudinal, estudado em diferentes pontos no tempo (YIN, 2004).

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 dos dados.

3.3.1 Seleção do caso

A escolha do caso, o processo de evolução da IBM no mercado brasileiro, obedeceu a uma série de critérios. O primeiro considera a origem da multinacional. Alinhado com a recomendação de Luo e Tung (2007), foi escolhida uma multinacional com origem em um país considerado desenvolvido. O objetivo foi o de evitar que a análise do caso fosse influenciada pela existência de contextos diversos daqueles usualmente encontrados nos estudos já realizados sobre o processo de evolução de subsidiárias, que usualmente consideram firmas multinacionais com origem nos Estados Unidos da América ou na Europa. Para esta dissertação, foi escolhida uma firma de origem americana.

O segundo critério diz respeito ao tempo em que a subsidiária analisada está presente no mercado brasileiro, pois a literatura relativa ao desenvolvimento de subsidiárias tem como base estudos que consideram o comportamento da subsidiária ao longo do tempo (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Mais especificamente, essa literatura analisa as alterações que ocorrem na cadeia de valor dessas subsidiárias (PATERSON; BROCK, 2002; JACOBIDES, 2008). Busca identificar eventos que implicam mudanças nas atividades das subsidiárias, especialmente naquelas ligadas às atividades de maior valor agregado, tais como pesquisa e desenvolvimento, produção local e *marketing* (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). No caso deste estudo, a subsidiária brasileira da IBM está presente no Brasil desde 1917, e, ao longo do tempo, foram identificados dezessete eventos que acarretaram mudanças na cadeia de valor da IBM Brasil, o que satisfaz totalmente esse critério.

Finalmente, o terceiro critério foi a disponibilidade de dados secundários e a possibilidade de acesso do pesquisador à firma para poder realizar entrevistas e obter dados primários. Caso esse critério não fosse atendido, restrições de acesso poderiam comprometer a obtenção de informações-chave e, assim, não permitiriam realizar uma pesquisa com a profundidade necessária. O critério foi plenamente atendido, pois o pesquisador possui relacionamento com os principais executivos da subsidiária brasileira e também com executivos que atuaram nesta e hoje ocupam posições em outras unidades de negócios do grupo IBM. Além disso, com relação aos dados secundários, existe um farto material que foi disponibilizado pela IBM Brasil e complementado por trabalhos já publicados sobre o tema, tais como os de Espina (1993) e Beloch e Fagundes (1997). Outro elemento que suportou a escolha do caso foi o conhecimento prévio do pesquisador com a indústria em que a subsidiária brasileira está inserida, o que facilitou sobremaneira o processo de análise de dados.

3.3.2 Fontes e instrumentos de coleta de dados

Nesta pesquisa foram utilizadas várias fontes para coleta de dados com o objetivo de possibilitar sua comparação e, conseqüentemente, aumentar a validade interna da pesquisa. Nesse sentido, esse procedimento permite ao pesquisador maior amplitude e profundidade de informações, sendo capaz de triangular diferentes impressões e observações (MYERS, 2002), o que possibilita conferir as informações obtidas e reduz o viés que poderia ocorrer pela

obtenção de dados somente com a utilização de entrevistas. Isso porque, quando as pessoas contam histórias, interpretam-nas e, desse modo, podem utilizá-las para prover legitimidade para suas ações (PENTLAND, 1999).

Assim, foram utilizados dados secundários e primários. Como dados secundários têm-se:

- a) documentos elaborados pela IBM Brasil, como publicações de caráter publicitário e comemorativo;
- b) documentos acadêmicos disponíveis sobre a história da IBM Brasil, como o trabalho de Espina (1993);
- c) informações disponíveis na Internet do grupo IBM;
- d) outros sítios na Internet com informações sobre o tema de pesquisas e CDs com informações sobre a história da IBM Brasil.

Para a obtenção de dados primários foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada. No processo de planejamento das entrevistas, a etapa inicial foi a seleção dos entrevistados, pois, como sugere Myers (2002), um dos pressupostos do estudo de caso de natureza qualitativa é o de coletar uma “amostra” do espectro de opiniões e das diferentes representações sobre o tema em questão. Procurou-se então identificar pessoas que fossem detentoras de conhecimentos profundos e complementares sobre a história da IBM Brasil, de forma que as informações obtidas nas entrevistas pudessem ser abrangentes, considerando-se a evolução da subsidiária brasileira e também as perspectivas dos entrevistados sobre esse processo (PETTIGREW, 1995; PENTLAND, 1999; GEORGE; BENNETT, 2005). Assim, foi elaborada uma lista com dez pessoas para serem entrevistadas, formada por atuais executivos da IBM. O pesquisador faz parte do corpo de funcionários da IBM Brasil, que apoia esse projeto de pesquisa, e, com a concordância do gerente geral da subsidiária brasileira, foi autorizada a realização das entrevistas. Dos dez nomes inicialmente selecionados, foram realizadas entrevistas com nove deles.

As entrevistas foram feitas no período entre novembro de 2008 a fevereiro de 2009, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, gravadas e posteriormente transcritas. A duração média das entrevistas foi de 39 minutos, e as nove entrevistas totalizaram 5 horas e 56 minutos. O Quadro 2 mostra a relação dos entrevistados, com a descrição dos cargos ocupados por cada pessoa e o tempo de duração de cada entrevista.

Entrevistado	Cargo dos entrevistados	Duração da entrevista
Entrevistado 1	Ex-diretor de RH da IBM Brasil	19'09''
Entrevistado 2	Diretor de Software da IBM Brasil	46'46''
Entrevistado 3	Vice-presidente de Vendas da IBM Brasil	38'21''
Entrevistado 4	Diretor de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios da IBM Brasil	60'16''
Entrevistado 5	Diretor de Comunicações e Marketing da IBM Brasil	33'47''
Entrevistado 6	Ex-diretor de Consultoria da IBM Brasil	32'22''
Entrevistado 7	Diretor Financeiro da IBM Brasil	37'36''
Entrevistado 8	Ex-gerente Geral da IBM Brasil	24'44''
Entrevistado 9	Diretor de Vendas para Segmento Telecomunicações na IBM Brasil	62'41''

Quadro 2 – Relação dos entrevistados, cargos e tempo de cada entrevista
Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram suportadas por um roteiro predefinido. Esse roteiro foi elaborado após uma ampla revisão da literatura relativa ao tema de desenvolvimento de subsidiárias de multinacionais e buscou, em seu conjunto, definir perguntas que cobrissem os tópicos relevantes à pesquisa em questão (MYERS, 2002). Assim, em linhas gerais, pode-se dizer que esse roteiro buscou identificar e analisar os eventos que poderiam caracterizar a evolução da IBM no mercado brasileiro (APÊNDICE A). O roteiro da entrevista foi desenvolvido em duas partes. Na primeira parte, o entrevistado foi solicitado a comentar sobre os diferentes estágios da IBM Brasil ao longo de sua história (OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI; GUEVARAS, 2009). Procurou-se também identificar os diferentes papéis assumidos pela subsidiária brasileira dentro da multinacional ao longo de sua evolução (BARTLETT; GHOSHAL, 1986).

Na segunda parte do roteiro buscou-se identificar os atores internos e externos envolvidos no processo de evolução da IBM Brasil. O roteiro foi elaborado de forma a abordar os entrevistados com temas como o papel da matriz nos diferentes momentos da IBM Brasil (HOLM; JOHANSON; THILENIUS, 1995; RUGMAN; VERBEKE, 2001), e também o papel dos fornecedores e compradores locais nesse processo (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2009). Ademais, foi questionado como os diferentes papéis da IBM Brasil foram influenciados por outras subsidiárias (MALNIGHT, 1996; BORINI; STEFANO;

VERNEREY, 2007) e como a subsidiária brasileira passou a interferir em outras operações da IBM em cada mudança de papéis (HEDLUND, 1986).

Um ponto importante a ser ressaltado é que a IBM Brasil está presente no país há 93 anos, e isso limita o universo de conhecimento e de familiaridade dos diversos entrevistados com a história da subsidiária brasileira. Especificamente, a grande maioria dos entrevistados está na firma há menos de 25 anos, portanto suas entrevistas abrangem esse período de tempo. Logicamente cada entrevistado possui uma visão distinta do processo de evolução da subsidiária brasileira em razão de sua área de atuação e tempo de relacionamento com a firma. Cabe salientar, porém, que essa limitação foi compensada pela existência de amplo espectro de dados secundários sobre a história da IBM Brasil, conforme apontado anteriormente na discussão sobre fontes de coleta de dados.

3.4 Análise de dados

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas a fim de dar início ao processo de análise de dados. O primeiro passo desse processo foi elaborar um documento que agrupava, de forma organizada, as principais informações obtidas nas várias fontes consultadas, tanto as primárias como as secundárias. O intuito era o de reduzir dados brutos a categorias (MYERS, 2002). Nesse documento buscou-se levantar o histórico do grupo IBM e especialmente da subsidiária brasileira, com os dados sendo agrupados de acordo com os fatos mais relevantes apontados nas entrevistas e coletados nas fontes secundárias. Assim, na elaboração deste documento, procurou-se sempre complementar os dados primários que resultaram das entrevistas com os dados secundários provenientes das demais fontes.

Para produzir um mapeamento do processo de evolução da IBM Brasil, foi adotada a técnica de análise processual (PENTLAND, 1999; GEORGE; BENNETT, 2005). Para tanto, buscou-se ordenar e relacionar os eventos marcantes na evolução da IBM Brasil identificados nas várias fontes (MAHONEY, 2000; ARAÚJO, 2003), de maneira a compreender o relacionamento causal entre eles ao longo do tempo (GEORGE; BENNETT, 2005). Na utilização dessa técnica foi também destacado o papel do contexto (PETTIGREW, 1995), dado que tal fator, em análise do tipo processual, faz parte da explicação dos eventos selecionados (JOHNS, 2006).

Nesse sentido, o primeiro passo foi identificar os eventos que ocorreram na evolução da IBM Brasil (ABBOTT, 1992). No caso do presente trabalho, o evento deve ser compreendido como uma mudança na cadeia de valor da subsidiária (PATERSON; BROCK, 2002; JACOBIDES, 2008). Foram definidas, a partir das dimensões sugeridas por Jarillo e Martinez (1990), externalização, localização e integração de atividades. A dimensão “externalização” está relacionada ao grau em que as atividades são realizadas internamente na firma ou transferidas para outras firmas. Já a dimensão “localização” diz respeito às atividades da cadeia de valor da firma realizadas em determinado país, e, finalmente, a dimensão “integração” refere-se ao grau de coordenação das atividades desenvolvidas por uma subsidiária com relação às demais subsidiárias da firma (PORTER, 1986).

O passo seguinte foi construir o caso referente ao processo de evolução da subsidiária brasileira a partir dos eventos que sinalizaram mudanças em qualquer dessas dimensões, ou seja, externalização, localização e/ou integração de atividades. Foram então identificados dezessete eventos, que passaram a representar a evolução da IBM Brasil ao longo de sua história. A seguir buscou-se identificar os possíveis fatores causais das alterações na cadeia de valor da subsidiária brasileira ao longo do tempo. Foi definida uma lista de fatores, que foram classificados como relacionados à subsidiária, à matriz ou ao contexto.

O primeiro grupo apresenta aqueles fatores ligados à subsidiária, ou seja, onde a ação da subsidiária foi o direcionador das mudanças ocorridas na IBM Brasil nas dimensões adotadas para a caracterização dos eventos. Como exemplo de fatores ligados à subsidiária tem-se a atitude empreendedora dos gestores da subsidiária brasileira no sentido de mostrar para clientes e outras unidades da IBM fora do país a competitividade e atratividade da IBM Brasil como provedora de serviços de tecnologia da informação. Esse esforço, associado a evoluções tecnológicas, permitiu à IBM Brasil ter um crescimento significativo na exportação de serviços de tecnologia da Informação. A importância da subsidiária pode ser exemplificada a partir dos seguintes depoimentos:

[...] a gestão local é fundamental. Eu acho que ela é totalmente determinante, se temos na liderança alguém que não integra o time na busca do crescimento, que não se relaciona bem com a matriz, você mata a subsidiária [...]

[...] a IBM Brasil sempre teve essa característica de contribuir para outras unidades da IBM. O que eu acho que aconteceu foi um ajuste no *portfólio*. Quando a IBM estava no ciclo de manufatura de alta tecnologia, nós éramos contribuidores. Agora que a IBM mundial está no segmento de serviços, nós continuamos sendo um grande contribuidor [...]

O segundo grupo de fatores está relacionado à matriz. Um exemplo foi a criação da IBM World Trade Corporation (WTC), cujo objetivo era aumentar as vendas, serviços e produção fora dos Estados Unidos. No caso da subsidiária brasileira, a criação da WTC implicou a retirada no Brasil da representação que havia sido concedida a Valentim Bouças para operar no país. Um segundo exemplo foi a definição da WTC de investir na construção de novas fábricas no Canadá, França, Alemanha Ocidental, Japão e Brasil, o que culminou, em 1971, com a inauguração da fábrica de Sumaré. Nas entrevistas surgiram depoimentos relativos à matriz como fator causal, como os apresentados a seguir:

[...] a relação mudou completamente, hoje ela é uma relação de intensa colaboração. Acho que estamos vivendo uma fase de aprendizado, as decisões de certa maneira são tomadas em colaboração, mais com uma clara preponderância da matriz. Nos próximos anos esse comando vai estar distribuído [...]

[...] mostra a evolução do conceito de internacionalização das companhias. Isso veio muito com o modelo americano pós-guerra. Você vê os vários estágios pelo qual essa internacionalização já aconteceu e desemboca no conceito de “Global Integrated Enterprise”, que é uma jornada rumo à “otimização” globalizada de recursos [...]

Já o terceiro grupo de fatores que implicaram mudanças na dimensão externalização, localização ou integração de atividades na IBM Brasil está relacionado ao contexto. Como exemplo pode-se citar o estabelecimento da lei de reserva de mercado de informática implementada pelo governo brasileiro na década de 1970. Esse fator levou a uma profunda mudança no modelo de operação da IBM Brasil, inclusive com a construção de várias *joint-ventures* com firmas nacionais para poder operar no país em alguns segmentos de mercado. Os depoimentos apresentados a seguir mostram alguns comentários dos entrevistados sobre a influência do contexto no processo de evolução da IBM- Brasil.

[...] depois da década de 2000 temos uma mudança de foco, que está associada também a estabilidade econômica brasileira e potencialidade do país. A IBM Brasil passa a ter uma relevância maior, vira Global Delivery, muda o nível de contato, de influência, o nível de preocupação com o Brasil [...]

[...] o contexto dos países em crescimento como o Brasil mudou completamente, porque nós hoje somos interpretados dentro do planejamento IBM como caminho de crescimento, não só de negócios, mas também como fonte de talentos e recursos. É um papel de integração global, esse é um contexto completamente diferente do passado [...]

Neste ponto da análise de dados, já tendo sido identificados os eventos e os fatores causais associados a estes, o último passo foi realizar uma análise comparativa de todos os

eventos presentes na evolução da IBM Brasil. Com esse intuito foi construída uma tabela relacionando todos os eventos e respectivos fatores causais. Essa tabela, por sua vez, permitiu identificar uma série de relações causais e temporais (MEYER; GEBULDA, 2006), as quais serão detalhadas no próximo capítulo dessa dissertação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 Introdução

Este capítulo, dividido em três seções, tem por objetivo descrever e analisar o processo de evolução da subsidiária brasileira da IBM. Na primeira seção apresenta-se um breve histórico da IBM, destacando pontos relevantes para o entendimento do caso da subsidiária brasileira. Na segunda seção descrevem-se os principais eventos relacionados à evolução da firma no Brasil, e, em cada evento, são identificadas as dimensões e os fatores causais desses eventos. Finalmente, na terceira seção, é feita a análise comparativa dos eventos que marcaram a evolução da IBM no mercado brasileiro³.

4.2 Breve histórico da IBM

No final do século XIX, nos Estados Unidos, o estatístico Herman Hollerith idealizou uma solução para o censo de 1890. Hollerith concebeu diversas máquinas elétricas para a soma e contagem de dados, os quais eram representados sob a forma de perfurações distribuídas em fita de papel. Os resultados do censo de 1890 foram fornecidos três anos depois e, com isso, fez-se uma economia de vários anos de trabalho.

Em 1896, Hollerith criou a Tabulating Machine Company (TMC) e introduziu inovações em sua descoberta, tais como a substituição das fitas de papel por perfuração em cartões. O modelo de negócio também era considerado inovador à medida que os equipamentos eram ofertados na modalidade de locação. A partir dessa concepção de negócio, foram fechados dois contratos, os quais foram decisivos para a atuação da firma no exterior: o primeiro com a companhia inglesa British Tabulating Machine (1907) e o segundo com a alemã Willy Heindinger (1910), autorizando essas firmas a produzirem e comercializarem as máquinas tabuladoras de Hollerith nos respectivos países. Apesar desse início promissor, a partir de 1905, uma crise afetou os negócios da firma em razão de uma disputa judicial com o

³ As informações contidas neste capítulo foram obtidas no *site* da IBM (2009), nas entrevistas realizadas nesta pesquisa, em ESPINA (1993) e BELOCH e FAGUNDES (1997).

governo dos Estados Unidos, que havia exigido que Hollerith investisse mais no aprimoramento das máquinas e reduzisse o preço da locação. Como o governo americano foi malsucedido, ocorreu o rompimento de contrato com a TMC com o objetivo de investir na fabricação de seus próprios equipamentos. A TMC, por sua vez, acusou-o de quebra de patente, gerando, assim, uma disputa judicial que durou sete anos. O resultado final foi desfavorável à Hollerith, que, durante esse período, perdeu inúmeros negócios, comprometendo, assim, a estabilidade financeira da firma.

Como consequência, em 1911, a empresa foi vendida para o negociante e banqueiro Charles Flint, que, subsequentemente, promoveu a associação da TMC com duas outras firmas, a International Time Recording Co., de registradores mecânicos de tempo, e a Computing Scale Co., de instrumentos de aferição de peso, formando-se então a Computing Tabulating Recording Co. (CTR), onde Herman Hollerith permaneceu até 1921. Essa nova firma caracterizou um caso típico de constituição de uma grande firma industrial americana, por sua vocação expansiva, característica inovadora dos produtos e organização administrativa científica, tendo sido um dos primeiros conglomerados empresariais dos Estados Unidos.

Em 1914, Thomas John Watson assume o cargo de Gerente Geral da CTR, levando à firma a experiência que tinha adquirido na National Cash Register (NCR) e estabelecendo técnicas administrativas e empresariais inovadoras para a época, tais como programa de capacitação especialmente focado na formação do profissional de vendas e programas de incentivo aos empregados. O mote principal desses programas era de que, para se “fazer um bom negócio, era fundamental ter paixão por este”. Além disso, iniciou-se uma administração unificada da firma, pois, até aquele momento, as firmas que deram origem à CTR mantinham administrações independentes. Naquela época, a CTR tinha aproximadamente 1 300 empregados e uma receita de US\$ 4 milhões.

Ainda em 1914, a CTR começou a atuar na França, abrindo uma filial da International Time Recording Co. (ITR), para a comercialização de relógios de pontos naquele país. Em 1916, a firma ingressou no mercado canadense, instalando uma fábrica de relógios, e aqui vale ressaltar que naquele país foi adotado, pela primeira vez, o nome que posteriormente ganharia fama mundial: International Business Machines Company Ltd. (IBM). Em 1917, quando já se encontrava, nos Estados Unidos, entre os líderes de seu ramo de atuação, a CTR chegou ao Brasil, abrindo um escritório de representações no Rio de Janeiro, sob o comando do economista Valentim Bouças.

4.3 Processo de evolução da subsidiária brasileira da IBM

O processo de evolução da subsidiária brasileira da IBM compreende dezessete eventos, representados na Figura 2 e que serão detalhados nesta seção: o primeiro evento, a entrada no país, ocorre por meio de representação; o segundo evento refere-se à inauguração da filial de São Paulo e início das atividades industriais no país; o terceiro evento é relativo ao início de cursos regulares no Brasil para representantes de serviços técnicos; o quarto evento diz respeito à retirada da representação no Brasil e, assim, a matriz assume o completo controle da subsidiária brasileira; o quinto evento foi definido pela montagem dos primeiros computadores no Brasil; o sexto evento diz respeito às exportações da filial brasileira; o sétimo evento refere-se à construção de uma nova fábrica no Brasil, em Sumaré, SP, com o início da produção de componentes; o oitavo evento refere-se à formação de uma *joint venture* com uma firma nacional para prestação de serviços de informática; o nono evento é definido pela formação de uma nova *joint venture*, novamente com uma firma nacional, para a distribuição de equipamentos de informática; o décimo evento refere-se à formação de uma outra *joint venture*, constituída novamente com uma firma nacional, para operar no mercado de microcomputadores; o décimo primeiro evento refere-se a um completo reposicionamento de mercado da IBM Brasil; o décimo segundo evento foi o final da *joint venture* para produção de microcomputadores; o décimo terceiro evento refere-se ao término da *joint venture* para prestação de serviços de informática no mercado brasileiro; o décimo quarto evento foi a terceirização das atividades de manufatura até então desenvolvidas pela IBM Brasil; o décimo quinto evento refere-se ao desenvolvimento conjunto (FIAT-IBM) de prestação de serviços de tecnologia da informação; o décimo sexto evento foi a inauguração de um centro de desenvolvimento tecnológico no Brasil; e, finalmente, o décimo sétimo evento diz respeito à mudança no perfil da subsidiária brasileira, que passa a exportar serviços de tecnologia da informação.

01	Entrada via representação	10	Formação de <i>joint venture</i> para produção de microcomputadores
02	Início de atividades industriais	11	Reposicionamento de mercado
03	Cursos regulares para representantes de	12	Término da <i>joint venture</i> de produção de

	serviços técnicos		microcomputadores
04	Retirada da representação no Brasil	13	Término de <i>joint venture</i> de prestação de serviços de informática
05	Montagem dos primeiros computadores	14	Terceirização do processo de manufatura
06	Exportação de produtos fabricados no Brasil	15	Formação de <i>joint venture</i> com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia de informação
07	Construção de uma nova fábrica	16	Inauguração de centro de desenvolvimento tecnológico
08	Formação de <i>joint venture</i> para a prestação de serviços	17	Exportação de serviços pela subsidiária brasileira
09	Formação de <i>joint venture</i> para distribuição e venda de equipamentos		

Figura 2: Processo de evolução da IBM no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1 Evento 1 – Entrada no Brasil

Motivada por uma oportunidade específica de negócios, a realização do censo demográfico de 1920, a IBM, ainda com o nome de CTR (Computing Tabulating Record), chegou ao Brasil em 1917, no Rio de Janeiro, a partir de uma iniciativa do economista e empreendedor Valentim Bouças, que, em razão de suas relações pessoais, apresentou ao presidente da firma, em Nova Iorque, Thomas Watson, uma proposta de representação no Brasil.

Como a CTR possuía tecnologia para atender às necessidades desse projeto, já tendo realizado atividades similares nos EUA e na Rússia, concordou em ceder a representação da firma no Brasil para o empreendedor brasileiro. Esse acordo permitiu à representação brasileira da CTR assinar seu primeiro grande contrato, com a Diretoria de Estatística Comercial Brasileira para a realização do censo de 1920. Esse órgão, então subordinado ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, daria origem, em janeiro de 1938, ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O panorama político, econômico e social do Brasil no final da década de 1910 foi favorável à proposta de representação apresentada por Valentim Bouças à CTR, pois, em decorrência da Primeira Guerra Mundial, foi necessário substituir importações, gerando um ambiente relativamente próspero no âmbito da indústria nacional. Nessa época, houve também uma aproximação comercial e financeira dos Estados Unidos com os países da América do Sul que, de alguma forma, favoreceu a internacionalização de firmas americanas para esses países, tais como a CTR. No caso específico da CTR, conforme mencionado anteriormente, a entrada no mercado brasileiro aconteceu por meio de representação cedida a Valentim Bouças, que, no mesmo ano, 1917, criou também sua própria firma, a Serviços Hollerith S.A., com o objetivo de prestação de serviços de processamento de dados, fazendo locação das máquinas da CTR.

Assim, pode-se explicar a entrada da IBM no mercado brasileiro a partir dos fatores apresentados a seguir. Os fatores contextuais são representados pelas condições econômicas e políticas do Brasil e dizem respeito ao fato de que havia um ambiente favorável à entrada de firmas estrangeiras no país. Havia também a necessidade de se conduzir o Censo de 1920. No caso dos fatores relacionados à matriz, acredita-se que já existia uma propensão à internacionalização para os países da América Latina. A firma já estava presente em outros países e possuía uma solução para o censo demográfico, já utilizada nos Estados Unidos. Nesse sentido, a proposta de representação no Brasil, apresentada por um empresário que já havia tido contatos prévios com Thomas Watson, o presidente da CTR, constituiu-se na oportunidade de entrada no mercado brasileiro.

Fatores			
Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 1 – Entrada via representação		X	X

Quadro 3 – Fatores causais da entrada da IBM no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Evento 2 – Início de atividades industriais

O segundo evento a ser analisado na evolução da IBM Brasil foi a abertura de uma filial em São Paulo e início das atividades industriais no Brasil. Em termos das dimensões analisadas no caso – integração, externalização e localização, esse evento sinaliza para alteração da dimensão localização. Se, anteriormente, a IBM Brasil constituía-se em uma subsidiária de vendas via representação, esse evento sinaliza para o início das atividades de produção no mercado brasileiro, especificamente peças e insumos para os produtos comercializados pela IBM Brasil nesse mercado. Verifica-se ainda que a IBM Brasil amplia o *portfolio* de produtos comercializados no país, incluindo produtos das firmas que lhe deram origem. Ainda mantendo a representação da IBM no Brasil, destaca-se, nesse evento, que Valentim Bouças assumiu o cargo de gerente geral da subsidiária brasileira.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Início das atividades industriais			X

Quadro 4 – Dimensões identificadas no Evento 2

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do início da década de 1920, na qual a economia brasileira cresceu a uma taxa de 7,3% ao ano, favorecendo a constituição de um importante mercado consumidor, a CTR firmou contratos com diversos órgãos da administração pública brasileira, como Ministério da Fazenda e Alfândega, além de clientes privados, como, por exemplo, a Estrada de Ferro Central do Brasil. Nessa época a CTR beneficiava-se de novos sistemas de processamentos de dados que permitiam uma maior rapidez e confiabilidade aos serviços prestados, tanto a clientes públicos como privados, em diferentes áreas, como, por exemplo, balanços, controle de estoques e análise de vendas. Tal fato é emblemático em 1925 quando a IBM Brasil assinou cinco contratos de grande porte - Companhia Paulista de Estrada de Ferro, Loyde

Brasileiro, Light and Power Co., Instituto Brasileiro do Café e Banco do Brasil – os quais estavam relacionados com a aquisição de equipamentos e prestação de serviços técnicos de processamento de dados.

Ainda impulsionada pelas condições favoráveis do mercado brasileiro, a partir da segunda metade da década de 1920, a IBM Brasil amplia o *portfolio* de produtos comercializados no país, incluindo outros equipamentos produzidos pelas firmas que deram origem à IBM, como relógios de ponto, balanças, fatiadores de alimentos e máquinas de moagem de café⁴. Mais importante, em 1931, inaugura-se uma filial da firma em São Paulo, a qual representou o início das atividades industriais no mercado brasileiro. Especificamente, começaram a serem produzidos na fábrica do Bom Retiro cartões para perfuração, peças para máquinas elétricas de contabilidade, relógios de ponto e de registro de tempo. Cabe salientar que, apesar da precariedade das instalações, esse incipiente processo de fabricação registrou constante crescimento, atendendo às demandas do mercado nacional naquele período. No mesmo ano de 1931, a IBM assina um contrato com o governo paulista para a reorganização da divisão de Estatística e Controle do Instituto do Café.

Assim, o segundo evento da evolução da subsidiária da IBM no mercado brasileiro pode ser explicado a partir de fatores contextuais, relacionados ao mercado brasileiro, tais como crescimento da economia brasileira, com aumento da demanda por produtos e serviços IBM Brasil, necessidade de maior proximidade e participação no mercado de São Paulo, tanto público como privado, e carência por peças e insumos para os produtos comercializados pela subsidiária brasileira da IBM.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 2 – Início das atividades industriais		X	

Quadro 5 – Fatores causais do início das atividades industriais

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁴ Cabe registrar que nesse período, mais precisamente em 1928, a IBM já estava presente em 62 países, e contava com oito fábricas, sendo duas nos Estados Unidos e as demais no Canadá, Japão, França, Inglaterra, Itália e Holanda.

4.3.3 Evento 3 – Cursos regulares para representantes de serviços técnicos

O terceiro evento a ser analisado na evolução da subsidiária da IBM no Brasil é relativo ao início da oferta de cursos regulares para representantes de serviços técnicos, que passaram a ser realizados frequentemente a partir de 1935. Em razão da complexidade das máquinas comercializadas pela IBM Brasil naquele momento, requeria-se um considerável conhecimento técnico para o suporte ao uso e à manutenção destas, o que, devido à ausência de mão-de-obra local qualificada, implicava a formação de técnicos locais. Com a oferta de cursos que tinham como objetivo capacitar esses indivíduos, pode-se dizer que essa atividade representou o início de uma série de atividades empreendidas pela IBM Brasil ligadas à formação de corpo técnico no país.

Em termos das dimensões analisadas no caso – integração, externalização e localização, esse evento sinaliza para alteração da dimensão localização, pois ocorre mudança nas atividades da cadeia de valor desenvolvidas pela subsidiária no Brasil. Especificamente, essas atividades se referem ao desenvolvimento local de técnicos para atendimento aos clientes da IBM Brasil e a transferência de *know how* e tecnologia para engenheiros e técnicos brasileiros. Isso passou a ser uma característica da IBM Brasil ao longo de sua evolução, com a oferta local de cursos técnicos e de capacitação administrativa, não somente para os funcionários IBM como também para os principais clientes da subsidiária brasileira.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Cursos regulares para representantes de serviços técnicos			X

Quadro 6 – Dimensões identificadas no Evento 3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme mencionado no evento anterior, a IBM Brasil vinha de um período caracterizado pela ampliação do *portfolio* de produtos, resultado de condições econômicas

favoráveis no mercado brasileiro. Apesar de haver uma considerável diminuição de importação na década de 30, em razão do *crash* da Bolsa de Nova Iorque, observou-se ainda a introdução de produtos cada vez mais tecnicamente complexos no país e um contínuo crescimento nas vendas da IBM Brasil. Isso é exemplificado pelo fato de, em 1932, a subsidiária brasileira ter sido agraciada com o Troféu Watson, prêmio que representava um reconhecimento internacional do trabalho desempenhado pela IBM Brasil.

Como exemplo da introdução de novos produtos no Brasil, tem-se, em 1934, a chegada ao país das primeiras máquinas alfabéticas de processamento de dados, as quais possibilitavam agilizar a organização e a consulta dos dados registrados. No ano seguinte foi a vez da máquina de escrever elétrica, denominada IBM Electromatic, uma adaptação do equipamento desenvolvido pela Electromatic Typewriters, firma que a IBM adquirira nos Estados Unidos em 1933. Em 1936, outros dois equipamentos passaram a ser comercializados no Brasil, a máquina verificadora de cheques e a máquina elétrica de contabilidade com controle programado. A oferta da máquina verificadora de cheques, por exemplo, permitiu aos bancos pertencentes ao sistema financeiro nacional diminuir consideravelmente o tempo necessário para a compensação de cheques.

É interessante notar que essa oferta de produtos no mercado brasileiro se refletiu não somente no aumento da demanda pelos produtos e serviços da IBM Brasil, mas também na política expansionista adotada pela matriz nos mercados internacionais, mesmo diante da forte depressão no mercado norte-americano.

Assim, em consequência da oferta de novos produtos e serviços localmente, foi necessário que a IBM Brasil promovesse os primeiros cursos para representantes de serviços. Conforme mencionado anteriormente, havia necessidade de prover suporte local aos clientes do mercado brasileiro no uso e na manutenção dos equipamentos oferecidos pela subsidiária brasileira, já que esses atingiam um nível técnico de complexidade considerado “elevado”. Cabe salientar que, segundo os entrevistados, essa iniciativa foi emblemática nas atividades de formação e aperfeiçoamento de seus técnicos e corpo gerencial no país. Devido ao êxito alcançado pela IBM Brasil, ao longo dos anos, essas atividades foram estendidas para alguns de seus principais clientes.

Dessa maneira, o terceiro evento da evolução da IBM pode ser explicado por fatores relacionados ao contexto brasileiro e à matriz da firma. Com relação ao primeiro, nota-se ainda uma demanda importante para os produtos e serviços oferecidos pela subsidiária brasileira, mesmo diante da depressão mundial que assolou o mercado norte-americano e, consequentemente, inúmeros outros países a partir de 1929. Sobre o segundo fator, tem-se a

forte política expansionista adotada pela matriz da firma em nível mundial. Esses dois fatores, em conjunto, foram responsáveis pela introdução de novos e mais complexos produtos no mercado brasileiro, gerando, conseqüentemente, a necessidade de ofertar cursos regulares para representantes de serviços técnicos e de manutenção.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 3 – Cursos regulares para representantes de serviços técnicos		X	X

Quadro 7 – Fatores causais da oferta de cursos regulares para representantes de serviços técnicos
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.4 Evento 4 – Retirada da representação no Brasil

O quarto evento considerado na evolução da IBM Brasil é a aquisição, em 1949, de todas as instalações e equipamentos IBM pertencentes à firma de Valentim Bouças, a Serviços Hollerith, pela matriz, que, dessa maneira, encerra o ciclo de representação no Brasil. Mais detalhadamente, em 1949 a matriz criou a IBM World Trade Corporation, cujo objetivo era gerir as operações internacionais da firma, buscando a expansão dos negócios em diversos países e maior integração entre eles. O reflexo no Brasil foi o fato de a subsidiária brasileira passar a ser totalmente integrada dentro desse novo modelo de gestão, com a retirada total da representação de Valentim Bouças. Como consequência da aquisição dos ativos, em 1950, a IBM Brasil recebeu como novo gerente geral uma pessoa designada pela matriz, Fred Farwell.

Com relação às dimensões analisadas no caso – integração, externalização e localização, a retirada da representação, com a compra dos ativos da Serviços Hollerith, representa uma modificação na dimensão externalização, pois se trouxeram para dentro da

firma ativos que pertenciam a terceiros, diminuindo, desse modo, o grau de externalização da subsidiária brasileira.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Retirada da representação no Brasil		X	

Quadro 8 – Dimensões identificadas no Evento 4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aliada à depressão econômica mundial em 1929, tem-se, nesse período, a crise do café no Brasil que representou uma enorme redução dos preços do principal produto econômico do país, devido à diminuição da demanda no maior mercado consumidor, os Estados Unidos, e o agravamento dos altos níveis de estoque em razão da produção de uma safra acima das expectativas. Como consequência desses fatos, o governo brasileiro adotou uma série de medidas econômicas, tais como aumento das tarifas alfandegárias e depreciação da taxa de câmbio, que fizeram com que houvesse grande aumento nos preços das importações. Assim, no período de 1929 a 1932, as importações brasileiras reduziram-se 75%.

Além disso, houve outras medidas cambiais que trouxeram dificuldades para a troca de moeda local por dólares, com grande impacto nas subsidiárias de firmas estrangeiras instaladas no Brasil, como a IBM Brasil, que se viram, dessa maneira, estimuladas a iniciar a fabricação local de seus produtos. Esses fatores, associados ao fato de a IBM Brasil ter naquele momento um mercado com demanda crescente por seus produtos, que já havia levado à saturação da capacidade de produção existente em São Paulo, fez com que a matriz tomasse a decisão de construir uma fábrica no Brasil, que foi instalada no bairro de Benfica, no Rio de Janeiro.

Tendo sido inaugurada em 1939, com a presença de Thomas Watson, presidente mundial da IBM, cuja vinda ao Brasil manifestou a importância das operações brasileiras, a nova fábrica tinha como objetivo produzir relógios e montar, dar manutenção e fazer o condicionamento de equipamentos de tabulação. Representou, assim, uma resposta da matriz às fortes restrições às importações e gerou uma produção local capaz de atender ao crescente mercado para produtos IBM no Brasil.

Na primeira metade da década seguinte, porém, os negócios da IBM Brasil sofreram uma forte retração, devido à enorme redução das importações de equipamentos e matérias-primas, ocasionadas pela Segunda Guerra Mundial, e, nesse difícil período, a IBM Brasil focou ainda mais o processo de nacionalização de seus equipamentos. Os principais produtos da fábrica de Benfica eram os da linha de registradores de tempo,

No campo econômico e político, o início da Segunda Guerra Mundial, em 1939, gerou maior alinhamento do Brasil com os Estados Unidos, com a definição de um novo padrão de relacionamento entre os dois países, e o Brasil, que buscava não permanecer apenas como um exportador de produtos agrícolas, obteve recursos americanos para investir na emergente indústria brasileira, oferecendo, em troca, cooperação militar brasileira.

A recuperação dos negócios da matriz iniciou-se a partir da segunda metade da década de 40, período em que, mundialmente, a indústria de informática viveu uma fase de grande desenvolvimento tecnológico, com a incorporação de componentes eletrônicos. Tal fato trouxe ganhos importantes em termos de capacidade dos equipamentos, e a matriz esteve à frente desse processo, o que a ajudou a consolidar sua liderança mundial no setor. A firma terminou esse período com presença em mais de 79 países.

Com esse cenário de crescimento e presença mundial, a matriz decidiu criar a IBM World Trade Corporation para gerir seus negócios fora dos Estados Unidos. Essa decisão teve reflexos na subsidiária brasileira, com a compra dos ativos da Serviços Hollerith e retirada total da representação da empresa no Brasil, que havia sido concedida a Valentim Bouças. Nesse sentido, o quarto evento da evolução da subsidiária brasileira pode ser explicado por fatores relacionados à matriz à medida que uma decisão implementada por esse ator alterou o grau de externalização das operações brasileiras.

Fatores	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento			
Evento 4 – Retirada da representação no Brasil.			X

Quadro 9 – Fatores causais da retirada da representação no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.5 Evento 5 – Montagem dos primeiros computadores

Dentro da evolução da IBM Brasil, o quinto evento analisado foi a capacidade da fábrica de Benfica, no Rio de Janeiro, a partir de 1961, de montar os primeiros computadores eletrônicos no Brasil. Isso representou para a subsidiária brasileira uma mudança em sua cadeia de valor local, ao aumentar a verticalização das atividades desempenhadas pela subsidiária brasileira e, assim, diminuir a dependência de importações. Dentro das dimensões consideradas no caso – integração, externalização e localização, a capacidade de montagem de computadores no Brasil implica uma alteração na dimensão localização, à medida que a IBM Brasil assume localmente a parte *upstream*⁵ da cadeia de valor.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Montagem dos primeiros computadores			X

Quadro 10 – Dimensões identificadas no Evento 5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao longo da década de 1940 houve uma evolução contínua do conjunto de equipamentos produzidos pela fábrica de Benfica, cujo foco inicial era na linha de registradores de tempo. Como curiosidade, pode-se citar a fabricação do relógio instalado na Estação de Trens da Central do Brasil. Posteriormente, passaram a ser fabricadas peças para máquinas elétricas de contabilidade, classificadoras eletrônicas, máquinas de escrever elétricas, perfuradoras e máquinas de registro unitário, as quais antecederam os computadores. A fábrica de Benfica possibilitou também a transferência de tecnologia para o Brasil, via crescente participação de provedores locais e pelo fato de a maioria dos engenheiros e técnicos, trabalhadores da fábrica, ser brasileira.

⁵ Verticalização para trás.

O crescimento da demanda por um conjunto maior de produtos fabricados pela IBM Brasil também está associado ao ambiente político e econômico brasileiro, em que uma maior aproximação com os Estados Unidos refletiu em investimentos no desenvolvimento industrial do Brasil, como a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional em Volta Redonda. O governo Juscelino Kubitscheck, que teve início em 1956, representou uma era de grandes transformações e desenvolvimento industrial acelerado do Brasil, a qual foi orientada pelo programa econômico denominado Plano de Metas, que levou a um ambiente propício para o crescimento das multinacionais no país.

Um fato relevante desse período a ser mencionado é um decreto assinado, em 1959, por Juscelino Kubitscheck, definindo as diretrizes para a implantação de centros de processamento de dados. Nesse período, então, chegaram ao Brasil os primeiros computadores eletrônicos. A partir daí, verifica-se um acelerado crescimento na implantação dos sistemas de processamento de dados nas áreas financeiras, comerciais e industriais de diversas firmas privadas e organizações públicas, como, por exemplo, ESSO, VOLKSWAGEN, Anderson Clayton, IBGE, Jóquei Clube de São Paulo e PUC Rio.

Com isso, a subsidiária brasileira, agora com a denominação de IBM do Brasil – Indústria, Máquinas e Serviços LTDA, iniciou, em 1961, a montagem dos primeiros computadores eletrônicos no país. Isso significou um grande avanço para a IBM- Brasil, pois a fabricação local de computadores eletrônicos permitiu, ao alterar sua cadeia de valor com uma maior verticalização de atividades, produzir localmente equipamentos que anteriormente eram importados. Com isso, a IBM Brasil pôde acelerar seu processo de localização no mercado brasileiro.

Assim, o quinto evento na evolução da IBM Brasil pode ser explicado por fatores ligados à subsidiária e ao contexto. Com relação à subsidiária, a montagem dos primeiros computadores no país foi impulsionada pelo contínuo crescimento do conjunto de produtos fabricados pela subsidiária brasileira e pelo processo de transferência de tecnologia ocorrido da matriz para a subsidiária brasileira desde a inauguração da fábrica de Benfica, inclusive envolvendo fornecedores locais. Quanto aos fatores contextuais, o ambiente político-econômico brasileiro também contribuiu favoravelmente, e, especialmente durante o governo do Presidente Juscelino Kubitscheck, houve uma atmosfera favorável para o crescimento das multinacionais no Brasil. No caso específico da indústria de informática houve, em outubro de 1959, a assinatura de um decreto que definiu regras para os centros de processamento de dados no Brasil, representados pelos conjuntos de computadores eletrônicos.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 5 – Montagem dos primeiros computadores	X	X	

Quadro 11 – Fatores causais da montagem dos primeiros computadores
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.6 Evento 6 – Exportação de Produtos Fabricados no Brasil

O sexto evento analisado na evolução da IBM Brasil é a exportação de produtos fabricados pela subsidiária que, ao completar cinquenta anos de atividades no Brasil, em 1967, registrou que 94% de sua produção era destinada às exportações. Com isso, a subsidiária brasileira passou a fazer parte do programa de fabricação integrada da IBM World Trade Corporation (IBM WTC), o que significa que a matriz considerava, dentro do planejamento global da firma, a IBM Brasil como uma plataforma de produção e exportação de um portfólio de produtos para as demais subsidiárias. Ao analisarem-se as dimensões consideradas no caso – integração, externalização e localização, essa capacidade de produção e exportação pela subsidiária brasileira da IBM representa uma alteração na dimensão integração. Assim, a subsidiária brasileira passou a ser considerada dentro do planejamento integrado da matriz como uma provedora de produtos para outras subsidiárias do grupo.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Exportação de produtos fabricados no Brasil	X		

Quadro 12 – Dimensões identificadas no Evento 6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao longo da década de 1960, a IBM Brasil apresentou um alto crescimento em termos de volume de negócios, devido às profundas mudanças ocorridas na estrutura econômica e social do Brasil, com desenvolvimento industrial, urbanização, expansão bancária, comercial e de serviços públicos. Como parte da política econômica do país houve um forte foco no estímulo às exportações, sobretudo de produtos industrializados, visando diminuir os déficits no balanço de pagamentos, os quais limitavam a capacidade de importação do país.

A IBM Brasil respondeu positivamente a esse programa do governo brasileiro e foi suportada pela matriz, que incorporou a capacidade produtiva da subsidiária brasileira ao programa mundial de fabricação integrada. Em linhas gerais, esse programa consistia em considerar a capacidade de produção das diversas subsidiárias do grupo em termos de volume e/ou tipos de equipamentos e planejar o atendimento da demanda global da firma a partir das produções designadas para as diferentes subsidiárias. Com isso, buscava-se aperfeiçoar a capacidade produtiva do grupo multinacional como um todo.

Nesse sentido, pode-se dizer que o programa de exportações da IBM Brasil representou um importante “apoio” ao governo brasileiro e contribuiu não só para o aumento do volume de exportações de produtos manufaturados, como também para o desenvolvimento tecnológico brasileiro, com o desenvolvimento de fornecedores locais, a ampliação do mercado de trabalho e o aprimoramento da produção industrial no país. Um ponto a ser lembrado é que a IBM Brasil rapidamente colocava à disposição do mercado brasileiro os desenvolvimentos tecnológicos obtidos nos laboratórios da matriz. Como consequência, destacou-se como uma das principais firmas fornecedoras de equipamentos, sistemas e serviços para a modernização e suporte ao desenvolvimento de diversas firmas privadas e

organizações públicas no Brasil, como Pfizer, PETROBRAS, Banco de Minas Gerais, Banco Nacional e Companhia Siderúrgica Nacional. Outros clientes, em vez de adquirir os equipamentos, pagavam pela utilização dos serviços do Bureau da IBM Brasil para fazer o processamento de seus dados, repetindo um modelo de negócios disponível em outros países.

Assim, o sexto evento analisado na evolução da IBM Brasil, que foram as exportações de produtos fabricados pela subsidiária brasileira, pode ser explicado pela incorporação da IBM Brasil ao programa de fabricação integrada da matriz e pelas diretrizes do governo militar brasileiro, que fomentavam as exportações de produtos industrializados. Tais fatores são classificados respectivamente em fatores contextuais e fatores relacionados à matriz.

Fatores			
Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 6 – Exportação de produtos fabricados no Brasil		X	X

Quadro 13 – Fatores causais da exportação de produtos fabricados no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.7 Evento 7 – Construção de uma nova fábrica

O sétimo evento a ser considerado como parte do processo de evolução da IBM Brasil foi a construção de uma nova fábrica no Brasil, em Sumaré, hoje Hortolândia, município próximo a Campinas, São Paulo. A fábrica de Sumaré alterou a cadeia de valor da subsidiária brasileira ao aprofundar o grau de verticalização de suas atividades por meio da produção de componentes de computadores pela IBM Brasil. Com isso exigiu-se a implantação de um complexo sistema de informações que permitia rápido acesso a toda e qualquer alteração tecnológica introduzida nos produtos que eram montados por outras subsidiárias IBM, já que a produção de tais produtos era dependente dos componentes que passaram a ser produzidos pela IBM Brasil.

Ao considerarem-se as dimensões adotadas no caso – integração, externalização e localização, a abertura dessa nova fábrica significa uma alteração na dimensão localização, pois as mudanças ocorridas na cadeia de valor da IBM Brasil possibilitaram a subsidiária brasileira fabricar parte dos componentes-chave para a produção de computadores pela matriz em outros países, aprofundando, dessa maneira, o grau de verticalização das atividades da cadeia de valor inseridas no país.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Construção de uma nova fábrica			X

Quadro 14 – Dimensões identificadas no Evento 7
Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já mencionado no evento anterior, durante a década de 1960, a IBM Brasil registrou um notável crescimento, destacando-se como uma das principais fornecedoras de equipamentos, sistemas e serviços com foco no suporte ao desenvolvimento de setores emergentes da economia brasileira. A rápida expansão das atividades fabril-exportadoras da IBM Brasil durante aquela década levou à construção de novas edificações na fábrica de Benfica, no Rio de Janeiro, que atingiu a saturação de sua capacidade na segunda metade da década de 1960.

Com esse cenário, a matriz decidiu construir um novo complexo industrial que suportasse várias linhas de produção em um único local, e, em razão da localização próxima dos principais mercados consumidores, de fornecedores capacitados, custos competitivos, facilidade de comunicação e de transporte, foi escolhida uma área próxima a Campinas. É importante lembrar que, em paralelo à decisão de construir a fábrica de Sumaré, a matriz decidiu investir também em novas unidades fabris no Canadá, França, Alemanha Ocidental e Japão.

A fábrica de Sumaré representou investimentos da ordem de US\$ 200 milhões e foi inaugurada em 1971. Sua linha de fabricação original compreendia unidades centrais de processamento de dados, terminais, máquinas de escrever de elemento único, além de impressoras e unidades de fita magnética, agregando à subsidiária brasileira a capacidade de produzir componentes de computadores e exportá-los para unidades manufatureiras IBM

existentes em outras subsidiárias. Nesse sentido, a produção de componentes foi a principal alteração na cadeia de valor da IBM Brasil introduzida pela nova fábrica, e, para suportá-la, foi necessário o envio de técnicos brasileiros para serem treinados em outras unidades da matriz, tais como as subsidiárias francesa, alemã, bem como na própria matriz.. Com a nova fábrica e os novos componentes produzidos por ela, foi possível aumentar de maneira significativa as exportações da IBM Brasil, que chegou a assumir no Brasil o terceiro lugar no *ranking* das empresas exportadoras de produtos manufaturados.

Dessa maneira, o sétimo evento na evolução da IBM Brasil, que foi a construção de uma nova fábrica no país com capacidade de produzir componentes necessários para a fabricação de computadores, pode ser explicado pela decisão da matriz em investir nessa nova unidade no Brasil, integrada às demais unidades fabris da firma no mundo. Cabe salientar que essa decisão ocorreu em paralelo a investimentos similares em outros países-chave para a matriz.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 7 – Construção de uma nova fábrica			X

Quadro 15 – Fatores causais da construção de uma nova fábrica

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.8 Evento 8 – Formação de joint venture para a prestação de serviços

O oitavo evento considerado dentro na evolução da IBM Brasil foi a formação, em 1986, de uma *joint venture* com uma firma nacional com o objetivo de prestar serviços de tecnologia de informação no mercado brasileiro. Tendo a IBM Brasil como sócia minoritária, a *joint venture* absorveu os dez centros de serviços de dados que a subsidiária possuía no país naquele momento. Ao analisarem-se as dimensões consideradas no caso – integração, externalização e localização, essa associação com uma firma brasileira representou uma

externalização dentro da cadeia de valor, pois serviços que eram prestados pela subsidiária brasileira passaram a ser ofertados por uma firma em que a IBM Brasil era cotista.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Formação de <i>joint venture</i> para a prestação de serviços		X	

Quadro 16 – Dimensões identificadas no Evento 8

Fonte: Elaborado pelo autor.

No início da década de 1970, no Brasil houve grande desenvolvimento econômico, e, até 1973, dentro do período denominado “Milagre Brasileiro”, a média de crescimento do PIB foi de 10% ao ano. Porém, com o choque mundial do petróleo, que implicou um aumento elevado no preço daquele produto e seus derivados, com reflexo em toda a economia mundial e também na brasileira, ocorre uma reversão desse processo. Com a escassez de fontes externas de financiamento e consequente aumento dos juros, o governo brasileiro lançou medidas visando reduzir importações e aumentar exportação de produtos manufaturados.

Sob a ótica da indústria da informática, a década de 1970 foi marcada pela implementação, por parte do governo brasileiro, de uma política específica para o setor com o objetivo de gerar uma relativa autonomia tecnológica para o país. Assim, inicialmente, em dezembro de 1975, uma resolução determinava que a importação de computadores ou equipamentos eletrônicos destinados à montagem destes estava sujeita à autorização prévia de um órgão governamental denominado Coordenação de Atividades de Processamento Eletrônico (CAPRE). Num segundo momento, houve várias outras resoluções do governo brasileiro com o objetivo de preservar o mercado de informática para as firmas nacionais, como, por exemplo, a Resolução 01/76 que reservou o mercado de minissistemas e seus periféricos, bem como o de equipamentos de transmissão de dados e terminais para firmas nacionais. Nesse caso, cabia ao governo brasileiro definir quais firmas seriam responsáveis pela produção desses equipamentos. Ainda dentro das medidas de regulação da indústria de informática, foi criada a Secretaria Especial de Informática (SEI), que era responsável pela gestão da política nacional da indústria de informática. Como consequência dessa

regulamentação, verificou-se que as firmas multinacionais da indústria de informática foram forçadas a restringir suas atividades no Brasil ao segmento de computadores de médio e grande porte.

No que tange à IBM Brasil, a subsidiária ficou impossibilitada de operar no segmento de computadores de pequeno porte e de oferecer a seus compradores o conjunto completo de seus produtos, já que, no modelo original de operação da subsidiária brasileira, alguns desses produtos eram importados. Como consequência das restrições às importações e também à produção local, a IBM Brasil teve que se adaptar às novas regras de atuação no mercado brasileiro por meio de uma profunda reformulação no modelo de operação da fábrica de Sumaré. Mais detalhadamente, isso significou o fechamento de linhas de fabricação e diversificação de linhas de produtos manufaturados localmente. Cabe salientar que tais medidas contrariavam as próprias regras da matriz, que recomendava um *portfolio* restrito de produtos a ser fabricado em cada país e desenvolvimento de parcerias com firmas nacionais para poder utilizar componentes similares brasileiros em substituição aos previamente importados.

Já na década de 1980, a IBM Brasil continuou a enfrentar diversas dificuldades, decorrentes tanto da regulação do setor de informática, quanto do ambiente econômico adverso da economia brasileira. Alternando fases de crescimento a ritmos modestos com outras de recessão, como a que foi agravada pela crise mundial do petróleo e durou entre 1981 e 1983, a economia brasileira conviveu com algumas das maiores taxas de inflação de sua história, déficit público e crescimento da dívida pública interna e externa. Para enfrentar esses problemas foram criados vários planos econômicos, porém sem conseguir evitar que, sob a ótica econômica, a década de 1980 fosse chamada de “década perdida”.

Para a indústria de informática, a década de 1980 representou um período de consolidação do controle do Estado brasileiro no setor, tendo sido aprovada pelo Congresso, em 1984, a Lei de Informática, com apoio da comunidade acadêmica, Forças Armadas e grupos empresariais nacionais. Essa lei formalizou a reserva de mercado existente desde 1976 e definiu um controle estatal sobre o setor no Brasil.

Dentro desse cenário econômico e político do Brasil, e atuando em um segmento de mercado altamente regulado, a IBM Brasil buscou alternativas para manter as operações no país. Além de diversificar a linha de produção da fábrica de Sumaré, a subsidiária brasileira iniciou a formação de *joint ventures* com firmas nacionais, e a primeira associação foi feita na área de prestação de serviços de tecnologia da informação. Essa primeira *joint venture* foi

estabelecida com um grande grupo industrial brasileiro, e, na firma resultante, a GSI (Global Value Soluções), a IBM Brasil detinha 30% do capital votante. A GSI, além de absorver os centros de serviços de dados da IBM Brasil, recebeu também os funcionários da subsidiária brasileira que atuavam na área de prestação de serviços ligados à tecnologia da informação, que, com funcionários da área de informática do parceiro brasileiro, se transferiram para a *joint venture*. A nova firma passou a ser a provedora de serviços de tecnologia da informação para as firmas do grupo industrial que se associou à IBM Brasil e também aos demais clientes da subsidiária brasileira.

Portanto, a formação da primeira *joint venture* com uma firma nacional pode ser explicada por fatores contextuais à medida que a regulamentação que incidia sobre a indústria de informática obrigou a IBM Brasil a interromper linhas de produtos e, de alguma forma, representou impedimentos para a atuação no país da maneira como vinha operando desde a implantação no país.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 8 – Formação de <i>joint venture</i> para a prestação de serviços		X	

Quadro 17 – Fatores causais da formação de *joint venture* para a prestação de serviços
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.9 Evento 9 – Formação de *joint ventures* para distribuição e venda de equipamentos

Na evolução da IBM Brasil, o nono evento analisado foi a formação de uma *joint venture* com uma firma nacional, em 1991, para distribuição e venda de servidores, e a IBM Brasil detinha 49% do controle acionário. Quando se analisam as dimensões consideradas no

caso – integração, externalização e localização, essa nova associação com uma firma brasileira também representou uma externalização das atividades da cadeia de valor da IBM Brasil, pois as atividades de vendas e distribuição de equipamentos, que eram feitas internamente pela subsidiária brasileira, passaram para uma firma externa, a qual contava com participação acionária da IBM Brasil.

Dimensão Evento	Integração	Externalização	Localização
Formação de <i>joint ventures</i> para a distribuição e venda de equipamentos		X	

Quadro 18 – Dimensões identificadas no Evento 9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como exposto no evento anterior, a IBM Brasil enfrentou desafios importantes ao longo da década de 1980, tanto pelo ambiente econômico adverso do Brasil quanto pelas restrições impostas às firmas estrangeiras para atuar no segmento de informática, em que havia uma forte regulamentação do Estado com a vigência da chamada reserva de mercado. No início dos anos de 1990, a matriz investiu no desenvolvimento de equipamentos chamados na época de superminicomputadores, que vieram a substituir os computadores de médio porte. No Brasil, em consequência das exigências da Lei de Informática, a produção e a comercialização desses equipamentos eram permitidas a partir de associações com firmas nacionais.

Em busca de alternativas a essas restrições, a IBM Brasil iniciou a formação de várias *joint ventures* com firmas nacionais em diversas atividades de sua cadeia de valor. No caso específico da distribuição e vendas de equipamentos, a primeira associação teve sua origem em 1988, com um contrato que permitia um grupo industrial nacional distribuir no país um modelo de terminal, o IBM 5080, e também uma aplicação para CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing). Em 1991, evoluiu para a formação efetiva da *joint venture* entre a IBM Brasil e esse grupo nacional, com a criação de uma nova firma, chamada IVIX. Conforme mencionado, o objetivo era a distribuição e venda de equipamentos. Isso

representou um novo modelo de atuação no Brasil, pois as vendas da IBM Brasil passaram a não ser mais feitas apenas por sua força de vendas direta.

Uma segunda *joint venture* para a distribuição de um outro tipo de superminicomputador foi feita com um grupo financeiro e industrial nacional para a comercialização do equipamento chamado de AS-400, ou Application System – 400. A empresa resultante dessa *joint venture* foi chamada de ITEC, da qual, diferente dos casos anteriores, a IBM Brasil tinha o controle acionário, com 51% do capital votante. Esse equipamento era adequado para aplicações comerciais e financeiras, com potencial para atender a firmas de distintos portes e oferecia como vantagem pequeno custo de manutenção e operação. Em 1991 foram comercializados no Brasil, pela ITEC, que era responsável pela venda e distribuição destes, cerca de 200 equipamentos.

Assim como no evento anterior, a explicação para esse evento foi a necessidade de a IBM Brasil buscar soluções alternativas para fazer frente aos desafios enfrentados no país durante a década de 80, representados, principalmente, pela legislação que regulava a indústria de informática. No caso específico desse evento, as *joint ventures* foram formadas com o objetivo de distribuir e vender equipamentos produzidos pela IBM Brasil, tais como o IBM 5080 e a estação de trabalho RISC 6000.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 9 – Formação de <i>joint ventures</i> para distribuição e venda de equipamentos		X	

Quadro 19 – Fatores causais da formação de *joint ventures* para distribuição e venda de equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.10 Evento 10 – Formação de joint venture para produção de microcomputadores

O décimo evento considerado na evolução da IBM Brasil foi a formação, em 1991, de mais uma *joint venture* com uma firma nacional, dessa vez com o intuito de operar no segmento de microcomputadores por meio da produção desses equipamentos. Novamente a IBM Brasil foi a sócia minoritária, com 40% do capital acionário, e a firma resultante dessa parceria, chamada MC&A, foi responsável por produzir no Brasil os modelos PS/2. Ao analisarem-se as dimensões consideradas no caso – integração, externalização e localização, essa nova associação com uma firma brasileira também representou uma externalização dentro da cadeia de valor de atividades da IBM Brasil, pois as atividades de produção passaram a ser realizadas externamente à subsidiária brasileira.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Formação de <i>joint venture</i> para produção de microcomputadores		X	

Quadro 20 – Dimensões identificadas no Evento 10
Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do cenário altamente regulamentado pelo Estado na década de 1980, a indústria nacional de informática apresentou, tal como o que ocorreu mundialmente, um exponencial crescimento na demanda por microcomputadores. Devido às restrições impostas pela Lei de Informática, a IBM Brasil esteve impossibilitada de atuar nesse segmento de mercado até 1991, quando foi possível viabilizar uma *joint venture* com uma firma nacional para operar nesse mercado.

Assim como já explanado no evento anterior, a busca da IBM Brasil por alternativas para enfrentar as limitações a sua atuação no Brasil, definidas pela Lei de Informática, levou à construção de parcerias e associações com firmas nacionais. No caso da produção de equipamentos, as primeiras discussões com firmas nacionais ocorreram a partir de 1986, quando o governo brasileiro, dentro da lei de reserva de mercado, concordou que firmas de capital estrangeiro pudessem se associar com firmas nacionais para a produção de equipamentos. Assim, em 1991, a subsidiária brasileira formou uma *joint venture*, a MC&A, com uma firma brasileira que já atuava no mercado de informática, no segmento de microcomputadores, cujo objetivo era a produção local desses equipamentos.

Tal como discutido anteriormente, explica-se a formação da *joint venture* para atividades de produção, especificamente microcomputadores, a partir das restrições impostas pela Lei de Informática. Como essa legislação requeria que as multinacionais fizessem associações com firmas brasileiras para a produção e comercialização de equipamentos de informática no Brasil, a formação da *joint venture* foi a alternativa selecionada pela subsidiária brasileira da IBM para poder atender a seus clientes e continuar atuando no mercado brasileiro de informática, que apresentava contínuas modificações, como o enorme crescimento da demanda por microcomputadores registrada na década de 1980.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 10 – Formação de <i>joint venture</i> para produção de microcomputadores		X	

Quadro 21 – Fatores causais da formação de *joint venture* para produção de microcomputadores
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.11 Evento 11 – Reposicionamento de mercado

O décimo primeiro evento analisado no processo de evolução da IBM Brasil foi o reposicionamento de mercado ocorrido após os péssimos resultados obtidos pela multinacional em 1992 e 1993. Esse novo posicionamento levou a uma mudança significativa nos produtos e serviços de tecnologia de informação oferecidos pela IBM Brasil. Especificamente, implicou focar a prestação de serviços de tecnologia de informação e a redução nas atividades de produção de computadores, as quais foram, posteriormente, externalizadas para outra firma.

Quando se analisam as dimensões consideradas no caso – integração, externalização e localização, esse evento representou alterações na dimensão externalização, já que a subsidiária brasileira, dentro da nova estratégia corporativa da IBM, passou a comercializar produtos de outros fabricantes e iniciou o desenvolvimento de uma rede de firmas parceiras de negócios para a venda de seus produtos e serviços, de forma a complementar a força de vendas direta.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Reposicionamento de mercado		X	

Quadro 22 – Dimensões identificadas no Evento 11
Fonte: Elaborado pelo autor.

As transformações tecnológicas ocorridas na década de 1980 levaram a uma grande mudança no cenário mundial e brasileiro de informática. Por exemplo, o desenvolvimento de computadores de menor porte permitiu a descentralização do desenvolvimento e processamento de informações, possibilitando que as áreas usuárias passassem a ter maior participação na tomada de decisões relativas à tecnologia da informação anteriormente

restritas à chamada área de informática das firmas, o que foi reforçado com a popularização dos computadores pessoais. Nesse cenário, observa-se a entrada e o crescimento de novos concorrentes, tais como Microsoft, Digital, Sun, Intel e Oracle.

Tais transformações afetaram profundamente a IBM, pois o modelo de negócios desenvolvido até então era atrelado aos computadores de grande porte e ao relacionamento com as áreas de processamento de dados das grandes firmas. Com isso, registrou-se importante perda de mercado e queda de lucratividade. Por exemplo, em 1992, verificou-se um prejuízo superior a US\$ 5 bilhões e, em 1993, esse montante alcançou US\$ 8 bilhões. Como consequência, decidiu-se desmembrar a firma em várias unidades de negócios independentes, visando dar autonomia e agilidade para melhor enfrentar esses novos concorrentes. Em abril de 1993, um novo gerente geral assumiu a liderança da multinacional, e, pela primeira vez na história da IBM, esse cargo foi ocupado por um indivíduo que não tinha feito carreira na firma, tampouco era oriundo da área de tecnologia da informação. Esse novo gerente geral havia ocupado cargos em firmas-clientes da matriz e, portanto, tinha conhecimento acerca do forte relacionamento que essas firmas haviam desenvolvido com a IBM, mas que, naquela época, estava sendo prejudicado pelo fato de que a matriz não oferecia serviços integrados de tecnologia de informação, os quais eram considerados essenciais a essas firmas. Essa nova visão delineou o reposicionamento mundial da IBM, que passou a ser vista como uma provedora completa de produtos e serviços de tecnologia da informação para seus clientes, operando não somente com produtos próprios, mas também com equipamentos de terceiros.

Esse reposicionamento implicou também atender a segmentos de mercado, tais como os representados pelas firmas de pequeno e médio porte, que até então eram ignorados pela matriz. Para tanto foi necessário recrutar e desenvolver uma rede de parceiros de negócios, com o objetivo de complementar a força de vendas direta IBM e aumentar a cobertura de vendas para os produtos e serviços IBM. Outro ponto importante nesse reposicionamento foi a criação de uma estrutura de serviços para atender às necessidades de tecnologia de informação dos clientes, independente do equipamento utilizado, podendo ser produtos IBM ou não. Por fim, a matriz decidiu focar suas atividades-chave, entre as quais não se encontrava mais a produção de computadores.

Todas essas alterações desencadeadas pela matriz foram também implementadas na subsidiária brasileira, que, apesar de ter sido menos afetada financeiramente pela crise enfrentada pela matriz, sofreu impactos profundos na mudança de perfil de sua força de trabalho, como, por exemplo, demissões e contratação de novas pessoas com experiência nas

indústrias dos clientes atendidos e, principalmente, externalização das atividades desenvolvidas até então. Tal como ocorrido na matriz, essas mudanças visavam reposicionar a IBM Brasil como uma provedora completa de serviços de tecnologia da informação e desenvolvimento de uma rede local de parceiros de negócios para atender principalmente a firmas de pequeno e médio portes e, assim, complementar a força direta de vendas da IBM Brasil.

Todas essas alterações observadas na subsidiária brasileira foram disparadas pela matriz a partir da grave crise financeira enfrentada pelo grupo, apesar de se verificar que os impactos dessa crise haviam sido relativamente menores em comparação com outras subsidiárias do grupo. Nesse sentido, pode-se argumentar que o reposicionamento da subsidiária brasileira foi deflagrado por fatores relacionados à matriz.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 11 – Reposicionamento de mercado			X

Quadro 23 – Fatores causais do reposicionamento de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.12 Evento 12 – Término da joint venture de produção de microcomputadores

Na evolução da IBM Brasil, o décimo segundo evento considerado foi o término, em 1995, da *joint venture* que a filial brasileira havia formado com uma firma nacional para produção de microcomputadores (ver Evento 10). Com o fim da Lei de Informática, em 1992, a IBM Brasil comprou as quotas da firma brasileira que era sua sócia na *joint venture*,

chamada PC Company, nova denominação que havia sido adotada pela MC&A, o que significa que houve internalização das atividades de produção daqueles equipamentos.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Término da <i>joint venture</i> de produção de microcomputadores		X	

Quadro 24 – Dimensões identificadas no Evento 12

Fonte: Elaborado pelo autor.

No plano político, econômico e financeiro, na década de 1990 ocorreram profundas mudanças no Brasil. Em março de 1990 foi promulgado o chamado Plano Collor, que levou o país a uma forte recessão econômica e a uma crise política que culminou com o *impeachment* do Presidente da República. Por outro lado, iniciou-se um processo de mudança na estrutura produtiva do país, com redefinição dos papéis do Estado e da iniciativa privada, que, ao longo da década, culminou com uma maior inserção da economia brasileira no mercado mundial.

A estabilidade econômica brasileira perseguida desde a década de 1980 foi atingida com o Plano Real, lançado em 1993, no governo do Presidente Itamar Franco. Essa estabilidade e medidas como a redução de tarifas alfandegárias e o fim das restrições às importações, adotadas para aumentar a competitividade dos produtos e serviços brasileiros, foram fundamentais para que o Brasil participasse do chamado processo de globalização mundial, ocorrido na década de 1990.

Na indústria de informática houve também significativas mudanças com o fim das diferenças no tratamento dado às firmas de capital nacional e estrangeiro, com a desregulamentação do setor de telecomunicações e com o término da reserva de mercado. Por exemplo, a extinção da reserva de mercado tem suas origens em 1990, com o fim da Secretária Especial de Informática (SEI). Em 1992, tal processo culminou com a implementação do decreto que acabava com a Lei de Informática.

De alguma forma, tais fatores permitiram à IBM Brasil rever as *joint ventures* que havia construído durante a vigência daquela regulamentação, que, conforme explicado

anteriormente, requeria que as firmas de capital estrangeiro se unissem às firmas nacionais a fim de atuarem no mercado de informática no Brasil.

No que se refere à PC Company, novo nome que havia sido adotado pela MC&A, *joint venture* que havia sido formada entre a subsidiária brasileira e uma firma brasileira da área de informática para a produção de microcomputadores (ver Evento 10), a IBM Brasil comprou as cotas da firma brasileira que era sua sócia e, portanto, internalizou a atividade de produção daqueles equipamentos. No final dessa *joint venture*, ocorrido em 1995, a PC Company detinha aproximadamente 11% do mercado brasileiro de microcomputadores. O segmento de microcomputadores, por sua vez, representava aproximadamente 20% do faturamento da IBM. Desse modo, explica-se o término dessa *joint venture* a partir do fim da reserva de mercado no Brasil, o que permitiu à IBM Brasil atuar nesse mercado sem a necessidade de sócios nacionais.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 12 – Término da <i>joint venture</i> de produção de microcomputadores		X	

Quadro 25 – Fatores causais do término da *joint venture* de produção de microcomputadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.13 Evento 13 – Término da *joint venture* de prestação de serviços de informática

Na evolução da IBM Brasil, o décimo terceiro evento analisado foi o término da *joint venture* que havia sido criada com um grupo industrial brasileiro para a prestação de serviços de tecnologia da informação, a GSI (Evento 8). Tal fato ocorreu em 1998, com a subsidiária brasileira passando a incorporar uma divisão responsável pela prestação dos citados serviços. Quando se consideram as dimensões contempladas no caso – integração, externalização e

localização, o término da *joint venture* representou alterações na externalização de atividades, e a subsidiária absorveu a grande maioria dos funcionários da GSI.

Dimensão Evento	Integração	Externalização	Localização
Término da <i>joint venture</i> de prestação de serviços de informática		X	

Quadro 26 – Dimensões identificadas no Evento 13
Fonte: Elaborado pelo autor.

Como apresentado no evento anterior, houve, na década de 1990, o desenvolvimento de um novo ambiente político, econômico e financeiro no Brasil, com a conquista da estabilidade econômica, retomada do crescimento e, especificamente, na área de informática, o final da reserva de mercado. Esses fatores permitiram à IBM Brasil reavaliar as *joint ventures* que havia desenvolvido. No caso das duas *joint ventures* que haviam sido formadas com o intuito de atuar na venda e distribuição dos chamados superminicomputadores houve a extinção de ambas. A *joint venture* que a subsidiária brasileira havia criado com um grupo industrial brasileiro para a distribuição e venda de equipamentos, a IVIX, foi vendida para o grupo GE Capital, que passou a atuar como um parceiro de negócios da IBM Brasil na distribuição e venda de produtos IBM para o mercado brasileiro de informática. Por sua vez, a *joint venture* construída para a venda do servidor AS-400 no mercado brasileiro, a ITEC, foi totalmente adquirida pelo grupo financeiro brasileiro que era sócio da IBM Brasil. A ITEC também passou a atuar como um parceiro de negócios da IBM Brasil, focando a venda e a distribuição de produtos IBM no mercado brasileiro.

Finalmente houve o término da GSI, que atuava como prestadora de serviços de informática para o mercado brasileiro, com a decisão da subsidiária brasileira de prover tais serviços, independentemente de terceiros. Tal decisão foi também suportada pelo fato de que a nova estratégia corporativa da IBM, implementada mundialmente, tinha como objetivo reposicionar a firma como uma provedora completa de serviços de tecnologia da informação, tanto para produtos IBM como não IBM (ver Evento 10).

Assim a decisão de extinguir a GSI, reintegrando à IBM Brasil as atividades de prestação de serviços de informática, foi impulsionada pelo novo contexto da economia

brasileira, com estabilidade econômica e fim da reserva de mercado, bem como pelo reposicionamento da matriz da IBM, com grande ênfase na prestação de serviços. Tais fatores podem ser classificados respectivamente em fatores contextuais e relacionados à matriz.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 13 – Término da <i>joint venture</i> de prestação de serviços de informática		X	X

Quadro 27 – Fatores causais do término da *joint venture* de prestação de serviços de informática
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.14 Evento 14 – Terceirização do processo de manufatura

O décimo quarto evento considerado na evolução da IBM Brasil foi o processo de terceirização da manufatura de seus produtos no Brasil. Esse evento aconteceu em 2000, quando a IBM Brasil transferiu para a Solectron, uma firma mundial, com presença no Brasil e focada na montagem de servidores para diversas firmas de informática, como a IBM, a responsabilidade por fabricar seus equipamentos, deixando, dessa maneira, de ter uma fábrica própria no Brasil. Ao analisarem-se as dimensões consideradas no caso – integração, externalização e localização, a terceirização da manufatura implicou alteração na dimensão externalização.

Dimensão			

Evento	Integração	Externalização	Localização
Terceirização do processo de manufatura		X	

Quadro 28 – Dimensões identificadas no Evento 14

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como mencionado no Evento 11, a crise enfrentada pela matriz, no início da década de 1990, levou a firma a reposicionar sua atuação no mercado de informática, com foco na prestação de serviços e gradativa redução das atividades de manufatura própria. Essa estratégia mundial foi também adotada pela IBM Brasil que, em 2000, assinou com a Solectron um contrato para que aquela firma fosse, a partir daquele momento, a fabricante local de seus servidores.

Esse evento foi marcante na história da IBM Brasil, já que, conforme explicado no Evento 2, desde o início da década de 1930, a subsidiária desenvolvia atividades industriais no Brasil, tendo construído as fábricas de Benfica no Rio de Janeiro, no final da década de 1930, e de Sumaré, próxima a Campinas, no início da década de 1970.

Com a terceirização, muitos engenheiros que haviam feito carreira na IBM Brasil foram demitidos da subsidiária brasileira e passaram a trabalhar na Solectron, prestando serviços para sua antiga firma. Uma pequena equipe ficou na IBM para poder fazer a gestão do contrato com a Solectron e garantir os níveis de serviço e qualidade dos produtos fornecidos por aquela empresa para a subsidiária brasileira da IBM.

A explicação para a terceirização do processo de manufatura da IBM Brasil está, dessa maneira, relacionada à estratégia da matriz da IBM em focar a prestação de serviços de tecnologia da informação, o que implicou terceirizar localmente a manufatura de seus produtos.

Fatores	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento Evento 14 – Terceirização do processo de			X

manufatura			
------------	--	--	--

Quadro 29 – Fatores causais da terceirização do processo de manufatura

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.15 Evento 15 – Formação de joint venture com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia de informação

No processo de evolução da IBM Brasil, o décimo quinto evento considerado foi a formação de uma *joint venture* com o grupo FIAT, que resultou na criação da GVS (Global Value Soluções), cujo objetivo era a prestação de serviços de tecnologia de informação para o grupo FIAT e para o mercado em geral. Quando se consideram as dimensões contempladas no caso – integração, externalização e localização, a criação dessa *joint venture* alterou a dimensão externalização, pois com esta a IBM Brasil passou a utilizar uma firma “externa” para prestar serviços de tecnologia da informação para o mercado brasileiro.

Evento	Integração	Externalização	Localização
Formação de <i>joint venture</i> com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia de informação		X	

Quadro 30 – Dimensões identificadas no Evento 15

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na busca por criar novos modelos de negócios com clientes-chave, a IBM-Itália desenvolveu uma *joint venture* com o grupo FIAT, com o objetivo de prestar serviços de tecnologia da informação para as firmas daquele grupo industrial e para o mercado em geral. O modelo de negócios foi desenvolvido na Itália, porém com abrangência para todos os países

onde a FIAT e IBM estavam simultaneamente presentes. No caso do Brasil, a GVS, com sede em Contagem, Minas Gerais, passou a focar prioritariamente o mercado de Minas Gerais e firmas de pequeno e médio porte, buscando oferecer serviços complementares aos oferecidos pela IBM Brasil.

O racional para essa *joint venture* foi a aliança desenvolvida na Itália pela subsidiária local da IBM com a matriz do grupo FIAT para viabilizar um novo modelo de negócios, e replicado também no Brasil, onde, pela importância das subsidiárias das duas firmas, a GVS representava um investimento estratégico para as duas corporações. Um ponto a ser salientado nesse evento é que foi o único dentro do processo de evolução da IBM Brasil cuja origem não está na subsidiária brasileira ou na matriz da corporação IBM, mas sim em outra subsidiária.

Fatores Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 15 – Formação de <i>joint venture</i> com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia de informação	X		

Quadro 31 – Fatores causais da formação de *joint venture* com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia da informação

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.16 Evento 16 – Implantação de centro de desenvolvimento tecnológico

O décimo sexto evento considerado na evolução da IBM Brasil foi a implantação, em 2006, de um centro de desenvolvimento tecnológico, com o objetivo de acelerar a inovação e a adoção no país dos chamados padrões tecnológicos abertos. O centro foi projetado para auxiliar os parceiros de negócios IBM no desenvolvimento, no teste e na implementação de soluções tecnológicas baseadas em padrões tecnológicos não proprietários, os chamados

padrões abertos, tais como o LINUX. Esse centro veio complementar e integrar-se aos 25 centros de inovação IBM que já operavam em outras partes do mundo.

Quando se consideram as dimensões contempladas no caso – integração, externalização e localização, a implantação do centro de desenvolvimento no Brasil alterou a dimensão integração, pelo fato de esse centro estar interligado a similares em outros países, e também a dimensão localização, pois provocou uma alteração na cadeia de valor da IBM Brasil, que passou a ter atividades de desenvolvimento tecnológico que anteriormente não ocorriam na subsidiária brasileira.

Evento \ Dimensão	Integração	Externalização	Localização
Implantação de centro de desenvolvimento tecnológico	X		X

Quadro 32 – Dimensões identificadas no Evento 16

Fonte: Elaborado pelo autor.

As mudanças tecnológicas ocorridas ao longo da década de 1990 e 2000, representadas pelos avanços tecnológicos, que reduziram sobremaneira os custos de comunicação e ampliaram a possibilidade de prover trabalhos remotamente, bem como as mudanças econômicas, que sinalizaram para a emergência de países de terceiro mundo com força de trabalho qualificada para a prestação de serviços ligados à tecnologia da informação com um menor custo, tais como a Índia e o Brasil, levaram as firmas multinacionais a procurarem atuar de maneira mais integrada em nível mundial.

Isso pode ser observado na IBM à medida que, em 2005, novos centros de desenvolvimento tecnológico foram implantados na China, Rússia e Brasil, com o objetivo de acelerar a adoção nesses países dos chamados padrões tecnológicos abertos. No Brasil, a subsidiária desenvolveu uma parceria com a Universidade Estadual de Campinas para a criação do Centro Tecnológico para LINUX, e, em 2007, esse centro já havia registrado seis patentes. Como mencionado anteriormente, esse centro está integrado a similares que operam em outras subsidiárias e representou mais um passo na busca da matriz da IBM para operar como uma empresa globalmente integrada.

Pelo exposto acima, a explicação para esse evento dentro do processo de evolução da IBM Brasil está relacionada aos contextos tecnológico e econômico mundial e brasileiro. No caso brasileiro, a estabilidade econômica atingida na década de 1990 e o crescimento econômico apresentado pelo país desde então foram fatores fundamentais que facilitaram a matriz poder implantar o centro tecnológico no país. Além disso, cabe salientar o papel da matriz à medida que havia a estratégia de transformar a IBM em uma firma integrada mundialmente e, assim, fortalecer a presença nos chamados países emergentes.

Fatores			
Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 16 – Implantação de centro de desenvolvimento tecnológico		X	X

Quadro 33 – Fatores causais da implantação de centro de desenvolvimento tecnológico
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.17 Evento 17 – Exportação de serviços pela subsidiária brasileira

Dentro do processo de evolução da IBM Brasil, o último evento considerado foi o fato de a subsidiária brasileira ter se tornado uma prestadora de serviços de tecnologia da informação para clientes fora do Brasil e para outras unidades da multinacional em diversas partes do mundo. Essa mudança foi alinhada com a estratégia da matriz de ser uma firma globalmente integrada e com o fato de a IBM Brasil apresentar vantagens competitivas em relação às outras subsidiárias para a prestação desses serviços, tais como mão-de-obra qualificada e custos competitivos. Quando se consideram as dimensões contempladas no caso – integração, externalização e localização, a exportação de serviços da IBM Brasil para outras subsidiárias da multinacional alterou a dimensão integração.

Dimensão	Integração	Externalização	Localização

Evento			
Exportação de serviços pela subsidiária brasileira	X		

Quadro 34 – Dimensões identificadas no Evento 17

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já mencionado em eventos anteriores, a partir da década de 1990, a matriz adotou um novo modelo de negócio no intuito de posicionar-se como uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. Esse modelo foi adotado localmente pela IBM Brasil que passou a prestar serviços não somente para clientes inseridos no mercado brasileiro, mas também para esses mesmos para clientes localizados em outros países e para outras subsidiárias do grupo.

Um fator que explica o fato de a IBM Brasil assumir esse papel de centro provedor de serviços dentro da corporação foi a estratégia da matriz de atuar como uma firma globalmente integrada. Alinhada com essa estratégia houve a atitude empreendedora dos gestores da subsidiária brasileira no sentido de mostrar para clientes e outras unidade da IBM fora do país as capacidades da IBM Brasil relacionadas à prestação de serviços de tecnologia da informação. Esse esforço foi, de alguma forma, respaldado pelas condições política e econômica conquistadas pelo Brasil a partir da década de 1990 e pela existência de uma força de trabalho qualificada. Esses fatores, associados a evoluções tecnológicas, permitiram à IBM Brasil ter um crescimento significativo na exportação de serviços de tecnologia de informação.

Assim, um dos investimentos feitos pela IBM Brasil para a prestação desses serviços foi a implantação, em Hortolândia, onde na década de 1970 foi construída pela IBM sua segunda fábrica no país (ver Evento 7), de um centro tecnológico com foco na prestação de serviços. Esse centro, denominado Global Delivery Center, está integrado a três outros, localizados na Argentina, China e Índia. Atende, além do mercado brasileiro, clientes localizados em outros países do continente americano e europeu. Assim, o foco do centro é prestar serviços de terceirização relacionados às operações de tecnologia da informação dos clientes, além do desenvolvimento e manutenção de aplicações. A inauguração desse centro contou com a presença do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, representando a primeira ida de um presidente do Brasil a uma instalação da IBM no Brasil.

A explicação para esse evento na evolução da IBM Brasil está relacionada a três grupos de fatores. Com relação à subsidiária, tem-se o esforço da IBM Brasil para se posicionar como uma prestadora de serviços de tecnologia da informação para o mercado externo. Para os fatores contextuais, destacam-se o contexto tecnológico, cujo avanço permitiu novas formas de prestação remota de serviços, e o ambiente econômico global e brasileiro, favorável a uma maior integração comercial. Finalmente, no que diz respeito aos fatores ligados à matriz, houve a estratégia da matriz no sentido de integrar as diversas subsidiárias em nível global e, com isso, fortalecer sua presença nos chamados países emergentes.

Fatores			
Evento	Subsidiária	Contexto	Matriz
Evento 17 – Exportação de serviços pela subsidiária brasileira	X	X	X

Quadro 35 – Fatores causais da exportação de serviços pela subsidiária brasileira
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Análise comparativa dos eventos

O objetivo dessa seção é efetuar a análise comparativa dos eventos que caracterizam o processo de evolução da IBM no Brasil, e, a partir daí, levantar subsídios para embasar a conclusão deste trabalho. Para tanto, foram considerados os três grupos de fatores causais por evento: a subsidiária, o contexto e a matriz (ver Quadro 36).

Evento		Fatores Causais		
Dimensão	Descrição	Subsidiária	Contexto	Matriz
1)	Entrada via representação		X	X
2) Localização	Início de atividades industriais		X	
3) Localização	Cursos regulares para representantes		X	X

	de serviços técnicos			
4) Externalização	Retirada da representação no Brasil			X
5) Localização	Montagem dos primeiros computadores	X	X	
6) Integração	Exportação de produtos fabricados no Brasil		X	X
7) Localização	Construção de uma nova fábrica			X
8) Externalização	Formação de <i>joint venture</i> para a prestação de serviços		X	
9) Externalização	Formação de <i>joint ventures</i> para distribuição e venda de equipamentos		X	
10) Externalização	Formação de <i>joint venture</i> para produção de microcomputadores		X	
11) Externalização	Reposicionamento de mercado			X
12) Externalização	Término da <i>joint venture</i> de produção de microcomputadores		X	
13) Externalização	Término da <i>joint venture</i> de prestação de serviços de informática		X	X
14) Externalização	Terceirização do processo de manufatura			X
15) Externalização	Formação de <i>joint venture</i> com a FIAT para a prestação de serviços de tecnologia de informação	X		
16) Integração	Inauguração de centro de desenvolvimento tecnológico		X	X
17) Integração	Exportação de serviços pela subsidiária brasileira	X	X	X

Quadro 36 – Fatores causais presentes nos eventos da evolução da IBM Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, na análise do Quadro 36, percebe-se que os fatores causais relacionados ao contexto estiveram presentes em doze dos dezessete eventos na evolução da IBM Brasil. Foram seguidos por fatores ligados à matriz, os quais foram observados em dez eventos, enquanto causas ligadas à subsidiária estiveram presentes em apenas três eventos. Nesse sentido, pode-se dizer que a evolução da subsidiária brasileira da IBM foi afetada primordialmente por fatores causais relacionados ao contexto. Cabe destacar que esses fatores dizem respeito não só ao contexto brasileiro mas também ao internacional, como o ocorrido nos eventos dezesseis e dezessete. No que tange especificamente ao contexto brasileiro, salienta-se que o fato de a subsidiária aqui analisada pertencer a uma indústria que sofreu forte interferência do governo nas décadas de 70 e 80 contribuiu, de alguma forma, para destacar os fatores causais contextuais no processo de evolução da subsidiária brasileira.

Um segundo ponto a ser salientado diz respeito à presença de fatores relacionados à matriz no decorrer da evolução da IBM Brasil. Conforme destacado acima, a matriz esteve

presente em dez dos dezessete eventos analisados. Essa influência foi manifestada de duas formas: a matriz determinou diretrizes para o grupo como um todo (Eventos 11 e 14), interferindo, dessa maneira, na evolução de todas as suas afiliadas; e a matriz estabeleceu diretrizes para a subsidiária brasileira em particular (Eventos 1, 3, 4, 6, 7, 13, 16 e 17). Nesse caso, a interferência é pontual e não se refere ao grupo como um todo. Considerando-se, portanto, essa influência, pode-se sugerir que a evolução da IBM esteve atrelada às diretrizes emanadas da matriz, o que, em outras palavras, significa dizer que houve uma “baixa” independência da subsidiária brasileira em relação à matriz no decorrer de seu processo de evolução.

Um terceiro ponto a ser destacado é que apenas um evento, o quinze, teve como causa singular a subsidiária, e esse evento também foi o único que teve sua origem em outra subsidiária, no caso a IBM Itália, o que mostra o baixo nível de relacionamento da IBM Brasil com outras subsidiárias ao longo de seu processo de evolução. Outros dois eventos em que as causas também estiveram relacionadas à subsidiária brasileira foram a montagem dos primeiros computadores no país e a exportação de serviços pela afiliada brasileira. Nesse último evento também contribuíram como causas a matriz e o contexto, sendo o único evento em que estiveram presentes os três grupos de fatores causais. Nesse sentido, no caso aqui analisado, pode-se dizer que fatores relacionados à subsidiária, seja a subsidiária focal ou outras afiliadas do grupo IBM, tiveram uma importância menor na evolução da IBM Brasil quando comparados com os fatores relacionados ao contexto e à matriz.

Quando se analisa a dimensão temporal dos fatores causais, quarto ponto da análise comparativa dos eventos, observa-se que tais fatores não estão presentes de maneira homogênea no decorrer do processo de evolução da subsidiária. No caso aqui analisado, destacam-se os seguintes pontos: a) fatores ligados à matriz têm uma presença importante no início da evolução da IBM Brasil, porque, em consequência do contexto de negócios promissor do país, a matriz realizou vários investimentos visando viabilizar o crescimento da subsidiária brasileira; b) esses mesmos fatores não estão presentes no período intermediário da evolução da IBM Brasil (Eventos de 8 a 10), pois esse período foi marcado pela forte interferência governamental na indústria de informática brasileira. Nesse caso, restou à subsidiária brasileira conformar-se à pressão institucional, o que, por sua vez, limitou a capacidade discricionária tanto da subsidiária quanto da matriz de intervir no processo de evolução da primeira.

O quinto ponto aqui destacado refere-se às dimensões dos eventos. De maneira geral, os dados apontam que a evolução da subsidiária brasileira da IBM pode ser retratada por uma

sequência de localização, externalização e integração. Ou seja, inicialmente, buscou-se transferir para o contexto brasileiro atividades que eram desenvolvidas em outro contexto. Essa iniciativa partiu principalmente da matriz. Em seguida, em razão do contexto de forte restrição à atuação das firmas da indústria de informática, deu-se ênfase à externalização das atividades que tinham sido implantadas no país. Finalmente, privilegiou-se a dimensão da integração num momento em que a matriz enfatizou a interdependência de suas operações em nível mundial. Assim, o caso aqui analisado aponta para a relação da dimensão localização com fatores ligados à matriz, da dimensão externalização a fatores contextuais e da dimensão integração a fatores também ligados à matriz.

O sexto e último ponto da análise comparativa refere-se ao fato de que os fatores causais da evolução da IBM Brasil não atuaram isoladamente no decorrer desse processo. Em sete dos dezessete eventos, observa-se, na verdade, uma combinação desses fatores, e a mais frequente delas foram fatores contextuais relacionados à matriz. Em nível dos dados levantados, isso significa, mais uma vez, uma “baixa” autonomia da subsidiária brasileira, já que a reação a fatores contextuais (impeditivos ou não) foi exercida principalmente pela matriz e não pela subsidiária.

Esses resultados provenientes da análise comparativa serão enquadrados teoricamente no próximo e último capítulo da dissertação. Isso permitirá revisitar a questão de pesquisa formulada no primeiro capítulo e, dessa maneira, destacar as contribuições e limitações do presente trabalho.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir as conclusões, contribuições e limitações desta pesquisa. Inicialmente, são apresentados os principais resultados do trabalho 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) foram considerados três grupos de fatores causais - contexto, matriz e subsidiária – na análise do processo de evolução de uma subsidiária de multinacional. Ao se analisar o fator contexto, observou-se a importância do contexto internacional, e não somente o contexto local, no processo de evolução da IBM Brasil. Também com relação ao fator subsidiária, o caso indicou a influência de ações originadas em outras subsidiárias da multinacional e não apenas da subsidiária focal, aqui representada pela subsidiária brasileira; b) observou-se que fatores causais ligados ao contexto tiveram um papel primordial no processo de evolução da IBM-Brasil. Da mesma forma, identificou-se a importância de fatores relacionados à matriz nesse processo de evolução, o que sugere uma relativa dependência da subsidiária brasileira com relação à matriz ao longo de sua evolução. Além disso, constatou-se que, em apenas um evento presente na evolução da IBM Brasil, teve-se como único fator causal a subsidiária, e, no caso, foi outra subsidiária da IBM. Esse dado é um indicador do baixo relacionamento da IBM Brasil com outras subsidiárias ao longo de seu processo de evolução; c) a pesquisa indicou, ainda, que, ao analisar a ocorrência dos fatores causais ao longo do tempo, estes foram suscetíveis à dimensão temporal. No caso aqui examinado, na fase inicial da IBM Brasil ocorreu uma maior presença de fatores ligados à matriz; d) finalmente, há a constatação de que os fatores causais considerados no processo de evolução da IBM Brasil estiveram presentes simultaneamente, ou seja, observou-se a presença de mais de um fator causal em vários dos eventos que caracterizaram a evolução da IBM no Brasil.

O primeiro resultado sugere que fatores referentes ao contexto internacional e não somente ao contexto local, bem como aqueles relacionados a outras subsidiárias da multinacional e não unicamente à subsidiária focal podem influenciar o processo de evolução da subsidiária focal em um determinado mercado estrangeiro. No caso aqui examinado, esses fatores são representados, respectivamente, pela interferência do contexto norte-americano e da subsidiária italiana. Isso é importante porque o quadro referencial adotado nesta dissertação salienta somente fatores relacionados ao contexto local, subsidiária focal e matriz. Em outras palavras, os dados aqui analisados indicam que tal quadro teórico, o qual foi erguido a partir de trabalhos de autores como Birkinshaw (1994) e Paterson e Brock (2002), necessita ser refinado para abranger a dimensão espacial internacional dos fatores contextuais e dos ligados à subsidiária.

O segundo resultado indica que a presença dos fatores causais nos eventos identificados ao longo da evolução da IBM Brasil não é homogênea, ou seja, os fatores

causais possuem presença distinta nos eventos. De maneira mais detalhada, tem-se que o contexto foi um fator causal presente em doze dos dezessete eventos identificados na evolução da subsidiária brasileira da IBM, e, em cinco desses eventos, houve apenas o contexto como fator causal. Já os fatores causais ligados à matriz estiveram presentes em dez eventos e, em três deles, como causa singular. Os ligados à subsidiária apareceram em apenas três eventos, sendo a causa única em apenas um deles.

Isso significa que, além de acrescentar uma dimensão especial internacional aos três grupos causais, é necessário considerar que tais fatores não ocorrem de maneira homogênea ao longo da evolução da subsidiária. Alguns podem ter uma presença mais frequente do que outros, tais como, no caso aqui analisado, os fatores ligados ao contexto. Tal observação é importante, porque a literatura que foi erguida acerca do desenvolvimento de subsidiária é negligente a esse respeito. Nesse sentido, tem-se implícita a ideia de que esses três grupos de fatores estão sempre presentes em todos os eventos e, assim, possuem o mesmo peso relativo.

No caso do processo de evolução da IBM Brasil, pode-se explicar a presença distinta dos três grupos de fatores causais da forma a seguir. No que tange aos fatores contextuais, acredita-se que sua maior presença decorre do fato de que a firma operou no mercado brasileiro num período em que houve forte interferência governamental. Por exemplo, a legislação relacionada à Lei de Reserva de Mercado de Informática, que vigorou entre o final da década de 1970 e início da década de 1990, foi um fator determinante nas mudanças ocorridas na cadeia de valor da IBM Brasil naquele período. Outro exemplo em que o contexto foi fundamental no processo de evolução da IBM Brasil foi o decreto assinado pelo Presidente Juscelino Kubitschek, em 1959, que definiu, no Brasil, as diretrizes para a implantação de centros de processamento de dados. A partir daí houve um crescimento significativo na implantação dos sistemas de processamento de dados em firmas brasileiras, com reflexos positivos na IBM Brasil.

Quanto à presença da matriz, pode explicá-la o fato de o modelo organizacional — o hierárquico— adotado pela IBM até o ano 2000, favorecer a relação entre a matriz e as subsidiárias (PATERSON; BROCK, 2002). Conforme discutido anteriormente, tal modelo preconiza um foco nos relacionamentos verticais da matriz com as afiliadas (CHANDLER, 1991), em que a primeira tem papel de ator central e as subsidiárias possuem papéis periféricos (FORSGREN, 1989, 2008). Nesse sentido, a matriz tem prerrogativas de definir não somente os investimentos em subsidiária mas também em alocar papéis às afiliadas (BIRKINSHAW, 1994). Em outras palavras, como a evolução da subsidiária brasileira ocorreu principalmente no modelo hierárquico de coordenação e controle de atividades, nota-

se a presença importante dos fatores ligados à matriz. Uma questão que surge é se o fato de a matriz ter tido uma forte influência na evolução da IBM Brasil nas primeiras décadas de vida desta indica uma baixa independência da subsidiária brasileira, ou, sob outra leitura, um baixo nível de empreendedorismo local; ou ainda, se é uma característica no desenvolvimento das subsidiárias em geral da IBM. Neste caso, seria necessário analisar a evolução de outras afiliadas da IBM longitudinalmente a fim de responder a essa questão de maneira mais adequada.

Finalmente, cabe lembrar que fatores ligados à subsidiária estiveram presentes apenas uma única vez como fator causal isolado. Em conjunto com outros fatores causais, tais fatores estiveram presentes em mais dois eventos, o que mostra a baixa influência da própria subsidiária brasileira em seu processo de evolução. O resultado indica ainda um baixo relacionamento da IBM Brasil com outras subsidiárias. Tal como os fatores ligados à matriz, esse resultado pode ser explicado pela adoção por parte da IBM do modelo hierárquico de coordenação e controle. Nesse tipo de modelo, existe uma relativa independência entre as subsidiárias, as quais competem entre si para receberem os papéis e investimentos feitos pela matriz (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995).

Um ponto a ser observado na futura evolução da IBM Brasil é em qual grau o relacionamento com outras subsidiárias será intensificado. No novo modelo organizacional da IBM, que caminha em direção a criar redes de relacionamento intersubsidiárias, a teoria existente sobre o tema sugere uma maior interdependência e relacionamento entre afiliadas (GHOSHAL; BARTLETT, 1990; BORINI; STEFANO; VERNEREY, 2007). Outra consideração relativa a esse resultado é que, no caso da subsidiária brasileira, alguns fatores, como a maior relevância do Brasil no contexto econômico e político mundial e o crescimento de recursos e capacidades na IBM Brasil, podem contribuir para que essa subsidiária aumente iniciativas locais que acelerem seu processo de evolução, ou seja, um maior empreendedorismo pode vir a ocorrer nesta, o que estaria mais condizente com o arcabouço teórico sobre desenvolvimento de subsidiárias (PRAHALAD; DOZ, 1981; JOHANSON; HOLM; THILLENUS, 1995).

Em suma, os dois primeiros resultados encontrados nesta pesquisa ressaltam que os três grupos de fatores causais sugeridos pela literatura explicam a evolução da subsidiária brasileira da IBM. Tal assertiva, porém, está sujeita a duas qualificações: a ocorrência desses fatores varia nos diversos eventos, com determinados fatores causais tendo maior presença que outros; e fatores causais não estão necessariamente relacionados ao contexto local e à subsidiária focal. Assim, pode-se dizer que o resultado encontrado nesta pesquisa não é

dissonante da literatura existente relativa aos fatores causais presentes no desenvolvimento de subsidiárias, mas chama atenção para o fato de que estes podem não ocorrer de forma homogênea ao longo dos diversos eventos e que a dimensão espacial internacional pode interferir na evolução de subsidiárias em um determinado mercado estrangeiro.

O terceiro resultado aponta que os fatores causais são suscetíveis à dimensão temporal, ou seja, a presença destes varia ao longo do processo de evolução da subsidiária brasileira. Enquanto o resultado anterior é relacionado à frequência de ocorrência dos fatores causais, ou seja, o número de vezes em que estes estão presentes, esse resultado diz respeito ao momento ou fases da evolução da subsidiária em que se nota a presença desses fatores causais. A grande importância desse resultado é salientar a dinâmica da presença dos fatores causais. Nesse sentido, os resultados apontam que, no caso da IBM Brasil, a matriz aparece como fator causal com maior frequência nas décadas iniciais da subsidiária brasileira, e fatores ligados à subsidiária são encontrados em anos mais recentes.

Além de a evolução da subsidiária brasileira ter sido influenciada pela adoção do modelo hierárquico de coordenação e controle de atividades, conforme discutido anteriormente, uma segunda possível explicação para a matriz aparecer mais frequentemente nos primeiros eventos é que, na fase inicial de uma subsidiária, o foco desta é estabelecer viabilidade, e nessa fase existe um forte controle pela matriz (BIRKINSHAW; HOOD, 1997). Nessa busca pela viabilidade tem-se uma influência mais marcante da matriz, que pode contribuir com a subsidiária por meio de investimentos e transferência de conhecimentos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991), além de poder atribuir papéis para as subsidiárias, as quais concorrem com suas irmãs pelos investimentos feitos pela matriz (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). No caso da subsidiária brasileira é possível perceber o papel ativo da matriz na fase de busca da viabilidade pela IBM Brasil, como, por exemplo, o de posicionar esta para ser base na exportação de produtos, o que ocorreu durante as décadas de 1950 e 1960. Ou então, o de alocar investimentos para viabilizar a construção de uma nova planta industrial no Brasil, o que ocorreu no início da década de 1970.

Um ponto interessante desse resultado é que, no caso da IBM Brasil, a partir da década de 1980, é percebida uma menor participação da matriz no processo de evolução dessa subsidiária. Temporalmente, tal fato coincide com o ocorrido também na literatura internacional sobre o processo de evolução de subsidiárias (ver, por exemplo, BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002), que, a partir daquela década, progressivamente mudou seu foco da matriz como ator principal para abordar as subsidiárias como atores relevantes em multinacionais. Sob essa ótica, a eventual contradição, em relação

à literatura sobre o tema, que os resultados do caso indicam com relação à presença da matriz no processo de evolução da subsidiária brasileira, deixa de existir ao se considerar a dimensão temporal.

Finalmente, a combinação dos fatores causais nos eventos, ou seja, a atuação simultânea de fatores nos eventos identificados ao longo do processo de evolução da IBM Brasil é o quarto resultado apontado pelos dados levantados nesta pesquisa. Como já exposto anteriormente, em oito dos dezessete eventos identificados no processo de evolução da subsidiária brasileira, houve a presença de mais de um fator causal, e em apenas um evento ocorreu a presença dos três fatores causais simultaneamente. Esse resultado indica que, no processo de evolução de subsidiárias, é importante considerar não apenas o grupo de fatores causais envolvidos mas também como se apresenta a combinação de grupos de fatores ao longo do processo de evolução. Isso sugere que talvez a análise do processo de evolução de subsidiárias seja mais complexo do que o proposto pela literatura sobre o tema, pois esta põe em foco conjunto de fatores, mas deixa uma lacuna com relação a eventuais impactos das diferentes combinações que ocorrem no tempo envolvendo os grupos de fatores causais.

5.2 Revisitando a questão de pesquisa

A partir dos resultados discutidos na seção anterior, retoma-se aqui a questão de pesquisa e os objetivos específicos desta dissertação. Em relação à questão de pesquisa - *A partir de fatores causais relacionados à subsidiária, à matriz e ao contexto, como ocorre a evolução de subsidiárias de empresas multinacionais em um mercado estrangeiro?* – os resultados indicam que o processo de evolução de subsidiária pode ser explicado pela combinação dos fatores causais ligados ao contexto, à subsidiária e à matriz nos eventos que representaram mudanças na cadeia de valor da subsidiária. Tais grupos de fatores causais não ocorrem de maneira homogênea ao longo dos eventos, ou seja, nem sempre todos os fatores causais estão presentes nos eventos que caracterizam a evolução de uma subsidiária, e alguns fatores causais podem apresentar uma presença mais recorrente do que outros. Além disso, com relação aos fatores causais, contexto e subsidiária, devem ser considerados não apenas o ambiente local e a subsidiária focal mas também outras subsidiárias e o contexto internacional. Deve-se ainda observar que esses fatores são suscetíveis à dimensão temporal. Isso significa que alguns fatores causais estão mais presentes em determinados momentos do processo de evolução das subsidiárias. Esse fato aponta para o caráter dinâmico dos fatores causais associados à evolução das subsidiárias em um determinado mercado estrangeiro.

5.3 Contribuições, limitações e pesquisas futuras

De uma forma geral, acredita-se que esta pesquisa apresenta duas principais contribuições. A primeira trata da utilização de três grupos de fatores causais – subsidiária, matriz e contexto – para explicar o processo de evolução de subsidiárias de firmas multinacionais em um determinado mercado estrangeiro. Nesse sentido, os resultados encontrados no caso respaldam pesquisas contemporâneas na área que sugerem esses três fatores como chaves para o entendimento do processo de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1992; PATERSON; BROCK, 2002). Entretanto ressaltam que tais fatores não ocorrem de maneira homogênea. Também chamam atenção para se considerar uma dimensão espacial internacional dos fatores contextuais e dos ligados à subsidiária.

Uma segunda contribuição da pesquisa refere-se à análise da dimensão temporal nos fatores causais. Nessa perspectiva, os resultados encontrados sugerem a influência da variável tempo na presença dos fatores causais ao longo do processo de evolução das subsidiárias. Ou seja, as fases de evolução das subsidiárias podem ser contingentes a fatores causais específicos. Esse resultado salienta que a incorporação da variável tempo pode revelar associações no que diz respeito à ocorrência dos fatores causais e, desse modo, contribuir para o entendimento não só da dinâmica do processo de evolução de subsidiárias, objeto da literatura existente sobre o tema, mas também da dinâmica relativa aos fatores causais.

Com relação às limitações desta pesquisa, aponta-se para o fato de que o estudo de caso único não permite realizar generalizações estatísticas, e também que o contexto institucional brasileiro pode ter exercido influência nos eventos que caracterizaram o processo de evolução da IBM Brasil. Salienta-se ainda outra limitação no que se refere à identificação das alterações na cadeia de valor da subsidiária brasileira. Ao se optar pelas dimensões propostas por Jarillo e Martinez (1990) – externalização, localização e integração –, deixou-se de considerar outras dimensões, como, por exemplo, alterações na participação acionária. Assim, o fato de não incorporar outras dimensões pode resultar na exclusão, ou não consideração, de eventos presentes no processo de evolução de subsidiárias, indicando que as dimensões que retratam aquela evolução podem ser aprimoradas.

Perante as considerações realizadas, acredita-se que esta pesquisa abra caminhos para novas investigações. Em relação à dimensão temporal, sugere-se a realização de novas

investigações que possam buscar evidências mais robustas sobre a correlação entre as fases de evolução das subsidiárias e a ocorrência de determinados fatores causais, ou seja, do caráter dinâmico dos fatores causais. Uma segunda sugestão é a evolução da presente pesquisa para um estudo quantitativo longitudinal, considerando diversas subsidiárias de multinacionais em um mesmo país dentro de um horizonte temporal comum. O desafio para a viabilização dessa última sugestão é o acesso a dados que a suportem.

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, 1992. p. 53-82.
- AMINZADE, R. Historical sociology and time., **Sociological. Methods Research**, n. 20, p. 456-480, 1992.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: subsidiary performance and competence development in multinational Corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation. **International Business Review**, v. 5, n. 5, p. 487-508, 1996.
- 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.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: The Transnational Solution. **Harvard Business Review**, Cambridge, MA, 1989.
- 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.; GHOSHAL, S. What is a Global Manager. **Harvard Business Review. Best of HBR**, v. 70, n. 5, p. 124-132, 1992.
- BELOCH, ISRAEL; FAGUNDES, L. Da Tabulação à Tecnologia da Informação, 80 anos de desenvolvimento tecnológico, 80 anos de IBM Brasil. Memória Brasil, 1997.
- BIRKINSHAW, J. Approaching Heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure?. **Advances in International Comparative Management**, v. 9, p. 111-144, 1994.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiaries Initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.
- 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. Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiaries Companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.
- 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.; MORRISON, A. J. Configuration of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, v. 26, n. 4, p. 729-753, 1995.

BOEHE, D. Desenvolvimento de Produtos em Subsidiárias de Empresas Multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p33-45, 2007.

BORINI, F. M.; LUCCHESI, E. P. **Conflitos de Agência e a Performance das Subsidiárias de Multinacionais Estrangeiras no Brasil**. VII SEMEAD – Seminário em Administração, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>. Acesso em: 10 nov. 2009.

BORINI, F. M.; STEFANO, S. R.; VERNEREY, K. A Relação entre Unidade Estratégica de Negócio, Subsidiária e Matriz na Gestão do Conhecimento da Corporação Multinacional. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 87-105, 2007.

CHANDLER, A. D. The Functions of the HQ in the Multibusiness Firm. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 31-50, 1991.

DORRENBACHER, C.; GAMMELGAARD, J. Subsidiary role development: the effect of micro-political headquarters-subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. **Journal of International Management**, 12, p. 266-283, 2006.

DOZ, Y. L.; BARTLETT, C. A.; PRAHALAD, C. K. Global Competitive Pressures and Host Country Demands – Managing Tensions in MNCs. **California Management Review**, v. 23, n. 3, 1980.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 55-72, 1984.

DOZ, Y. L. Strategic Management in Multinational Companies. **Sloan Management Review**, Winter, v. 21, n. 2, p. 27-46, 1980.

ENRIGHT, M. J.; SUBRAMANIAN, V. An Organizing Framework for MNC Subsidiary Topologies. **Management International Review**, v. 47, p. 895-924, 2007.

ESPINA, D. B. O Papel das Empresas Multinacionais na Industrialização Periférica: um estudo da Trajetória da IBM (International Business Machines) no Brasil. In: SZMRECSÁNYI, T.; MARANHÃO, R. (Org.). **História de Empresas e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Edusp, 1993. p. 335-346.

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

FORSGREN, M. **Theories of the Multinational Firm: a multidimensional creature in the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

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

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 603-625, 1990.

GIROUD, A.; SCOTT-KENNEL, J. MNE linkages in international business: A framework for analysis. **International Business Review**, v. 18, n. 6, p. 555-566, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows and the Structure os Control within Multinational Corporations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Managing Strategic Responsibility in the MNC. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 341-351, 1983.

HARZING, A.-W. An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 101-120, 2000.

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, 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.

IBM –International Business Machines Company Ltd. **História da IBM**. Disponível em: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/>. Acesso em: 15 out. 2009.

JACOBIDES, M. G. How Capability Differences, Transaction Costs, and Learning Curves Interact to Shape Vertical Scope. **Organization Science**, v. 19, n. 2, p. 306-326, 2008.

JARILLO, J. C.; MARTINEZ, J. I. Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 7, p. 501-512, 1990.

JOHNS, G. The essencial impact of context on organizational behavior. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 386-408, 2006.

- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. 1991. Implementing global strategies: the role of procedural justice. **Strategic Management Journal**, v. 12, Summer Special Issue, p. 125-143, 1991.
- KOBRIN, S. J. An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 17-31, 1991.
- KOGUT, B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chain. **Sloan Management Review**, v. 26, n. 4, p. 15-28, 1985a.
- KOGUT, B. Designing Global Strategies: profiting from operational flexibility. **Sloan Management Review**, v. 27, n. 1, p. 27-38, 1985b.
- 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.
- LEVITT, T. The Globalization of Markets. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, 1983.
- LUO, Y; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4 p. 481-498, 2007.
- MAHONEY, J. Path dependence in historical sociology. **Theory and Society Journal**, v. 29, n. 4, 2000.
- MALNIGHT, T. W. The Transition from Decentralized to Network-based MNE Structures: an evolutionary perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 1, p. 43-65, 1996.
- MEYER, K.; GELBUDA, M. Process perspectives in international business research in CEE. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 143-164, 2006.
- MYERS, G. Análise da Conversação e da Fala. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. Cap. 11.
- O'DONNELL, S. Managing Foreign Subsidiaries: agents of headquarters or an interdependent network. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 525-548, 2000.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; BORINI, F. M.; GUEVARA, A. J. H. The strategic relevance of the Brazilian subsidiaries of multinationals corporations. **Revista Administração**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 285-298, 2009.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; BORINI, F. M. 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.
- PATERSON, S.; BROCK, D. The Development of Subsidiary-Management Research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, v. 11, p. 139-163, 2002.
- PENTLAND, B. Building Process Theory with Narrative: from Descriptive to Explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

PERLMUTTER, H. V.; HEENAN, D. A. Cooperate to compete globally. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 2, 1986.

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.

PORTER, M. E. Changing Patterns of International Competition. **California Management Review**, v. 28, n. 2, 1986.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. An Approach to Strategic Control in MNCs. **Sloan Management Review**, v. 22, n. 4, p. 5-13, 1981.

RANDOY, T.; LI, J. Global resource flows and MNE network integration in Development. In: BIRKINSHAW, J. M.; HOODS, H. (Ed.). **Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development** New York: St martins Press, 1998. p. 76-101.

ROTH, K.; MORRISON, A. J. An Empirical Analysis of the Integration – Responsiveness Framework in Global Industries. **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 4, 1990.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.

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

STOPFORD, J. M.; WELLS, L. T. **Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries**. New York: Basic Books, 1972.

TAGGART, J. H. Autonomy and Procedural Justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 1, 1997.

TAGGART, J. H. Strategy Shifts in MNC Subsidiaries. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 7, p. 663-681, 1998.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organizational Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VIEIRA, M.; ZOVAIN, D. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

WANG, J.; LIU, X.; LI, X. A dual-role typology of multinational subsidiaries. **International Business Review**, v. 18, n. 6, p. 578-591, 2009.

WHITE, R.; POYNTER, T. Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. **Business Quarterly**, v. 49, n. 2, p. 59-70, 1984.

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.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Roteiro das entrevistas

1) Gostaria que você me falasse sobre a evolução da IBM Brasil;

- a. Como a atuação da subsidiária brasileira tem mudado ao longo do tempo?
- b. Você pode identificar diferentes atuações da IBM Brasil dentro da corporação IBM ao longo do tempo?
- c. Em caso afirmativo na questão anterior, quais as diferenças que você identifica e como ocorreram as mudanças?
- d. Comente sobre o papel da matriz nessas diferentes atuações da IBM Brasil.
- e. Comente sobre o papel dos fornecedores e compradores locais nas diferentes atuações da IBM Brasil
- f. Comente o papel das outras subsidiárias nas diferentes atuações da IBM Brasil.
- g. Em cada mudança de atuação da subsidiária brasileira comente se a subsidiária brasileira passou a interferir em outras operações da IBM.