



## A ANÁLISE DA ESPECIFICIDADE DE CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA DE TRÊS SUBSIDIÁRIAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS

Dusan Schreiber<sup>1</sup>

### RESUMO

A decisão de realizar o investimento direto no país estrangeiro e constituir uma unidade própria é tomada, na maioria das vezes, em consequência do aumento no volume de produção e com base em uma série de fatores e variáveis observáveis e conhecidos. As opções tradicionais de internacionalizar as operações consistem de (i) construção de uma planta fabril própria; (ii) de aquisição de uma empresa local, com marca própria e rede consolidada de clientes, fornecedores e parceiros; (iii) de associação a uma empresa local, através da modalidade de *joint-venture*. Cada uma das alternativas apresenta diferentes formas de configuração de recursos tecnológicos e gerenciais, tangíveis e intangíveis, capacidades e competências, disponibilizadas às subsidiárias para a sua coordenação. A pesquisa realizada pelo método de estudo de caso múltiplo apresenta resultados que evidenciam a alteração no direcionamento estratégico de três subsidiárias de multinacionais localizadas no sul do Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE:** CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA. MULTINACIONAIS. ORGANIZAÇÕES.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração (UFRGS). Coordenador do mestrado em Indústria Criativa. Professor e pesquisador da UNIVERSIDADE FEEVALE. Professor do Programa de Qualidade Ambiental.



## INTRODUÇÃO

A expansão de operações empresariais para outros países não se constitui exatamente num fato recente e nem de uma inovação. O que, no entanto, pode ser considerado inovador é a sistematização de conhecimentos que embasam o conjunto de decisões que norteiam a escolha da forma de internacionalizar as operações e a organização destas operações em termos globais.

Com presença assegurada no mercado nacional e consolidação da etapa inicial de internacionalização, por meio de exportações, as empresas perceberam a necessidade de estarem presentes nos países de destino de suas exportações. Dentre as opções de investimento direto no exterior destacaram-se: (i) construir uma planta fabril própria; (ii) adquirir uma empresa local, com marca própria e rede consolidada de clientes, fornecedores e parceiros; (iii) associar-se a uma empresa local, através da modalidade de *joint-venture*. Cada uma das alternativas apresenta vantagens e desvantagens, além de implicar em diferentes estratégias de atuação das unidades e formas de relacionamento entre a matriz e subsidiária, formas diferentes de gestão do conhecimento, de capitalização, de compartilhamento de recursos e de autonomia de gestão. A assimetria de informações disponíveis sobre os mercados externos evidencia a importância da opção de “fazer ou comprar”, dependente de custos e especificidades de recursos humanos e materiais e do conjunto de riscos inerentes à operação de investimento estrangeiro direto, como riscos políticos e riscos tecnológicos.

Verifica-se que a estratégia inicial adotada por maioria das corporações multinacionais focou as vantagens de custo ou de diferenciação, além de formação de cartel entre os atores já presentes, em prejuízo da eficiência operacional. No entanto, a partir da década de 80 as empresas que buscavam a expansão internacional adotavam a vantagem competitiva baseada em tecnologia e conhecimento, com os métodos de gestão do conhecimento incorporados às práticas gerenciais. Operar com a máxima eficiência passou a ser o foco central, obrigando as empresas a competir com base em recursos específicos e capacidades distintas.

Ao constituir unidades próprias no exterior a matriz identificava o conjunto de



recursos e competências locais que foram considerados na definição do papel que a subsidiária passou a desempenhar dentro da rede corporativa determinando a sua estratégia. No entanto o conjunto de recursos e competências locais, seja de natureza tecnológica ou gerencial, foram desenvolvidos e habilitaram as subsidiárias para assumir uma nova dimensão em termos de desafios, responsabilidades, importância e, conseqüentemente, nova orientação estratégica, dentro da rede corporativa.

A presente pesquisa foi realizada em três subsidiárias de multinacionais, uma de origem alemã e duas norte-americanas, localizadas no sul do Brasil. A primeira subsidiária estudada, com a matriz na Alemanha, iniciou a sua operação no Brasil na década de setenta, pelo investimento direto e construindo uma unidade fabril própria. A segunda subsidiária, de origem norte-americana, optou pela aquisição de uma empresa local, com mais de trinta anos de existência no mercado local. A terceira empresa pesquisada foi constituída por meio de contrato de joint-venture entre a empresa norte-americana e a empresa local, que já era líder no mercado, com mais de sessenta anos de existência. Utilizando o método de estudo de caso múltiplo, a pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar o processo de redirecionamento estratégico das subsidiárias em virtude do aprimoramento de competências e capacidades internas, tangíveis e intangíveis e verificar se diferentes formas de implantação internacional levam a diferentes formas de mobilização de seus recursos.

No item seguinte é apresentada a fundamentação teórica em três seções: formulação de estratégias e suas variáveis, a estratégia de investimento direto (FDI) e o papel de competências centrais na determinação do posicionamento estratégico. Na seqüência são apresentados os capítulos relativos ao método, apresentação dos resultados da pesquisa, sendo finalizado o artigo com as considerações finais.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste item será abordado o conjunto de conceitos mais relevantes no tocante à formulação de estratégias e suas variáveis, visando identificar a contribuição de cada



uma das variáveis no processo de concepção de estratégia de internacionalização por meio de investimento direto (FDI – Foreign Direct Investment), que é detalhado na seção seguinte, com apresentação de linhas teóricas que exploram o tema de internacionalização de operações. Elucidar o papel de competências centrais na determinação do posicionamento estratégico é o objetivo da última seção do capítulo.

### **1.1 A formulação de estratégia e suas variáveis**

Henry Mintzberg (1978), um dos pesquisadores mais destacados do processo de concepção de estratégia, ressalta a necessidade da adequação da estratégia à situação, o que está ligado mais a uma perspectiva contingencial e sugere que os planos estratégicos deveriam especificar pontos finais (objetivos gerais) e rotas alternativas, deixando o gestor com a flexibilidade necessária para reagir a um ambiente dinâmico. Cinco anos mais tarde autor concluiu, com base em pesquisa empírica longitudinal, que a formação da estratégia deve ser pensada por meio de uma composição de três forças básicas: o ambiente e suas mudanças, a burocracia e a influência da liderança entre essas forças. Assim, a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes estabelecidos pela organização por um determinado tempo e mudanças estratégicas como respostas a mudanças do ambiente limitadas pela burocracia e ação da liderança.

Na década seguinte, Porter (1989) apontou para duas questões centrais que passaram a definir a escolha da estratégia competitiva: (i) a atratividade das indústrias (ramos industriais) em termos de rentabilidade em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; (ii) os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria. Para autor as regras da concorrência englobam cinco forças competitivas: (1) entrada de novos concorrentes, (2) ameaça de substitutos, (3) poder de negociação dos compradores, (4) poder de negociação dos fornecedores e (5) rivalidade entre os concorrentes existentes. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura



obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: (i) liderança de Custo, (ii) diferenciação e (iii) enfoque (no custo ou na diferenciação).

As diferenças organizacionais também foram estudadas por Porter (1989) que identificou como uma das causas o risco de a empresa combinar práticas gerenciais inconsistentes, tais como: padrão de investimento requerido pela empresa, perfil dos executivos a serem contratados e treinados, cultura organizacional da empresa e política organizacional. As diferenças foram exploradas com maior profundidade por Whittington (2002) em abordagens teóricas diferenciadas em escolas de pensamento como a clássica, evolucionária, processual e sistêmica; e complementadas por Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no seu livro intitulado de “Safári de Estratégia”, ao apresentar dez escolas de pensamento estratégico, com destaque para a importância contextual e contingencial do processo de formulação estratégica.

Outros pesquisadores do campo de estratégia perceberam a relação de dependência com uma das derivações da teoria mainstream de economia – a RBV (Resource Based View). Abordada inicialmente no campo econômico por Penrose (1959) o assunto foi retomado de forma mais consistente por pesquisadores em administração apenas na década de oitenta (WERNERFLET, 1984) e noventa (MAHONEY, J.H.; PANDIAN, 1992). A posse de recursos escassos valiosos e específicos à firma pode configurar a vantagem competitiva.

O modelo RBV foi revisto e sua base conceitual ampliada pela ênfase no conhecimento como o recurso distintivo mais importante e a fonte da vantagem competitiva, por Spender (1996) e Kogut e Zander (1992). As assimetrias cognitivas entre as diferentes organizações possibilitam que por meio de compartilhamento de conhecimentos e formas variadas de combinar os conhecimentos sejam criados novos conhecimentos, capacidades e competências.

No entanto Foss e Foss (2004) ao seguir uma linha de pesquisa mais “pura” da RBV, como dos autores Barney (1991) e Peteraf (1993) argumentam a favor de combinação da RBV com ECT – Economia de Custos de Transação, por entender que



os recursos implicam em custos de posse e de transação. Ao mesmo tempo os custos de transação dependem das características de especificidade e mensurabilidade dos recursos, implicando em oportunismo de agentes e no redesenho de estratégia corporativa.

Whittington (2002), Robert Kaplan e David Norton (2004) estudaram as diferenças entre as organizações e reforçaram a importância da abordagem sistêmica. Identificaram que o arranjo dos recursos em estruturas internas influi na definição de estratégias e políticas, incluindo as micropolíticas de indivíduos e departamentos, os grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante. A perspectiva sistêmica inclui classes e profissões, nações e estados, famílias e gêneros. A abordagem sistêmica com foco intra-organizacional evidencia que nenhuma área da organização trabalha sozinha, que cada ação feita por uma área impacta em ações das demais áreas organizacionais.

Berman e Hagan (2006) apresentaram um modelo de estratégia de negócios baseada em tecnologia. O conceito e os princípios de um processo de estratégia de negócios combinado com a visão de mercado e know-how tecnológico permite às empresas transpor diferentes setores e atingir taxas superiores de inovação. Esta abordagem exige o reconhecimento, por parte da empresa, de que a inovação se tornou um fator crítico para o crescimento sustentável e surge da interseção da visão de mercado e do know-how tecnológico. Explorando a relação entre estratégia e inovação tecnológica Curry e Clayton (1992) definem três categorias de estratégias tecnológicas: (i) adotar e adaptar, (ii) inovar de forma incremental, (iii) inovar de forma disruptiva. Cada uma destas categorias corresponde a significativamente diferentes posturas de negócios e de comportamentos de gestão. Existem circunstâncias onde cada uma representa a melhor estratégia a ser adotada e cada uma apresenta diferentes gradações de risco e de custos.

Pode-se concluir que no processo de formulação de estratégias corporativas é recomendável a abordagem contextual, contingencial e sistêmica, implicando em diferentes formas da combinação de fatores como a atratividade de mercados,



recursos tangíveis e intangíveis, capacidades e competências com o objetivo de acompanhar a dinamicidade ambiental e exigência de inovação constante, de processos e produtos. Com base nesta revisão conceitual será analisado o processo decisório de três empresas multinacionais na concepção de estratégia de internacionalização de suas operações no Brasil.

## **1.2 A estratégia de investimento estrangeiro direto (FDI)**

Um novo tipo de indústria apareceu nas duas últimas décadas do século dezanove, caracterizadas pela disponibilidade de capital financeiro, baseadas em inovações tecnológicas e de produção, permitindo a exploração de economia de escala e escopo. Na primeira metade do século vinte estas indústrias se consolidaram e continuaram num ritmo de crescimento acelerado, obtendo maior visibilidade com a modernização dos meios de comunicação e de sistemas de transporte. Com o objetivo de exercer o controle tanto sobre os insumos como sobre a distribuição em nível de varejo as empresas adotaram a estratégia de verticalização, movendo-se para trás e para frente dentro da cadeia. Este movimento possibilitou a intensificação da exploração da economia de escala e escopo, capitalizando ainda mais as corporações (CHANDLER, 1992).

No entanto, num determinado momento a alocação de recursos voltados à exploração das economias de escala e de escopo não era mais suficiente para obter os resultados na mesma proporção. Os mercados próximos, locais e nacionais, não conseguiam mais absorver o volume produzido e os gestores corporativos se depararam com a necessidade de criar estruturas logísticas complexas para a distribuição da produção para atingir os mercados mais distantes. Estas mudanças em comunicações e transporte acompanhadas de inovações institucionais deliberadas e mudanças tecnológicas transformaram, a partir da década de 60, o panorama mundial, impactando no aumento do volume de investimentos na internacionalização de operações (SEAPERLANDA, 1993).



Seaperlanda (1993) analisa os motivos que impelem as organizações a realizar os investimentos diretos em países estrangeiros e conclui que a decisão baseia-se em Teoria de Custos de Transação apoiada em Teoria Evolucionária, ou seja, o gestor procura identificar as variáveis dentro da lógica de “fazer ou comprar”, ao mesmo tempo que considera a influência da assimetria de informações disponíveis, os custos e especificidades de recursos humanos e materiais. As três principais determinantes considerados por uma indústria, no processo de decisão de investir diretamente num país estrangeiro, segundo Dunning (1980), são: a posse de ativos específicos e exclusivos, a análise se é mais interessante “fazer uso destes ativos” ou “locá-los/vendê-los a outra firma e adquirir o produto”, e a comparação da taxa de lucratividade na aplicação dos ativos no país de origem ou no país candidato a receber o investimento direto.

Wells (1998) alerta para os riscos, pouco investigados por teóricos de internacionalização de operações, que a decisão de investimento direto pode envolver. O principal deles é o risco político, de mudança de regras legais como tributos sobre a produção, paridade cambial, leis que regulamentam os procedimentos de importação e exportação, normas ambientais e legislação trabalhista. O risco decorrente de incerteza de encontrar fornecedores no mesmo nível tecnológico também deve ser considerado.

O investimento estrangeiro realizado por empresas multinacionais representa papel central no desenvolvimento de muitas economias emergentes, propicia o ingresso de recursos financeiros e de novos conhecimentos e de tecnologia no país hospedeiro. A variedade de objetivos estratégicos que motivam uma empresa multinacional a realizar o investimento direto num outro país reflete-se em diferentes papéis que as subsidiárias podem representar dentro das corporações internacionais. Quando a multinacional opta pela aquisição de uma empresa local constata-se que ocorre processo de reestruturação, justificado pelo fato de que as mesmas apresentam problemas operacionais e/ou de gestão (MEYER, 2004).

Evidências empíricas comprovam que as empresas remodeladas recebem injeção de recursos e passam a apresentar taxas de produtividade superiores às



apresentadas na configuração anterior. Outro aspecto relevante e com poucos estudos empíricos, na percepção de Meyer (2004) refere-se ao compartilhamento de conhecimentos e tecnologia entre a matriz e suas subsidiárias. As corporações multinacionais têm como prática o treinamento do pessoal local em todos os níveis, além de realizar, periodicamente, cursos de capacitação, na própria subsidiária, além da transferência temporária de especialistas e executivos entre a matriz e as subsidiárias, fomentando e intensificando a troca e compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos.

Para Ghoshal (1987) as estruturas industriais podem exercer uma importante influência sobre a concepção da estratégia, mas, ao mesmo tempo, a estratégia deliberada pode influenciar a estrutura da indústria. Autor recomenda aos gestores focar os temas de risco e de aprendizagem como eixos centrais para a construção de estratégias corporativas. Os resultados de pesquisa empírica conduzida por Egelhoff (1988) demonstraram que as empresas que investem em estruturas industriais próprias, juntamente com a área de P&D, obtêm maior sucesso em taxa de diversificação da carteira de produtos e em valores comercializados nos mercados estrangeiros, do que as empresas que adotam a estratégia de produção no país de origem e apenas investem em estruturas de comercialização.

Com base em uma série de pesquisas empíricas, Melin (1992) concluiu que o processo de internacionalização se caracteriza por alto grau de complexidade, variabilidade e heterogeneidade, que, para serem considerados no processo de análise, exigem a abordagem holística e longitudinal. Reforçando esta abordagem Oakley, Larkins e Winkle (1999) recomendam às empresas multinacionais a avaliação de seus objetivos, com o intuito de encontrar o desenho mais adequado do processo de internacionalização de suas operações. Entre as razões citadas pelos pesquisadores destaca-se a diferenciação do conjunto de competências e capacidades que a empresa precisa para obter o sucesso no mercado interno e no mercado externo.

A experiência internacional da equipe gerencial da matriz, como um dos fatores influenciadores no processo de decisão de realizar investimento direto em outro país,



foi evidenciada em pesquisa empírica conduzida por Sambharya (1996). Na opinião do autor os resultados obtidos reforçam a sua percepção no sentido de que na decisão corporativa predomina o caráter de personalidade de tomadores de decisão. A importância da habilidade gerencial também despontou no texto de Rondinelli, Rosen e Drori (2001) principalmente na questão do alinhamento destas com as estratégias internas de negócios às condições do mercado externo. No caso de falta de aderência da estratégia do negócio com a estrutura organizacional e os processos de gestão, as corporações perdem vendas, reduzem a sua participação no mercado, aumentam seus custos operacionais e inconformidades, além de dificultar o seu relacionamento com clientes e fornecedores, gerando conflitos internos, com a conseqüente perda do foco estratégico.

Para Rugman (2006) maioria das corporações multinacionais tradicionais entrou em mercados onde a opção estratégica dominante era a de custo ou de diferenciação. Com o objetivo de impedir a entrada de concorrentes no mercado, as empresas adotavam a estratégia de redução de preço e formação de cartel entre os atores já presentes, em ambos os casos em prejuízo da eficiência. Apenas recentemente o foco central passou a ser operar com a máxima eficiência e a vantagem competitiva foi baseada em tecnologia e conhecimento. No entanto constata que as multinacionais transferem, inicialmente, as tecnologias mais avançadas, para suas subsidiárias localizadas nos países desenvolvidos onde a capacidade absorptiva é maior do que nos países em desenvolvimento.

Com base nos resultados de pesquisa empírica sobre a estratégia adotada por empresas globais, Collis (1991) constata que (i) as empresas escolhem para competir em mercados não atrativos se os seus recursos configuram a vantagem competitiva e distintiva nestes mercados; (ii) a escolha da estratégia é influenciada pela localização geográfica da firma; (iii) a estrutura organizacional não será moldada de imediato à estratégia, mas será paulatinamente adaptada à medida que a empresa focará etapas apropriadas para embasar a sua competência e (iv) a estrutura de gestão (herança administrativa) direcionará a empresa realizar investimentos externos em outros países



e manter por um período de tempo a configuração de produção que não otimiza os custos.

Na percepção de Prahalad e Hamel (1994) as variáveis que deverão ser consideradas no processo de redefinição de estratégias globais de produção são: fusões e aquisições, a legislação ambiental cada vez mais severa, menos protecionismo, mudança de expectativas de consumidores, descontinuidades tecnológicas, emergência de blocos comerciais e a intensificação do comércio mundial.

### **1.3 Determinação de estratégias com base em recursos**

No processo de consolidação de grandes corporações oligopolizadas no final do século dezenove e primeira metade do século vinte os esforços para explorar as economias de escala e de escopo destacaram a importância de competências organizacionais na gestão de processos operacionais. Chandler (1992) argumenta que o desenvolvimento destas competências consiste de processos de aquisição de conhecimentos decorrentes das operações de produção, comercialização e distribuição de produtos, tanto em mercados nacionais como internacionais. Estes conhecimentos e habilidades eram adquiridos por meio de processo de tentativa, erro, reflexão e ajuste e eram específicos da corporação e do segmento industrial em que a mesma atuava. Este tipo de conhecimento era difícil de ser compartilhado ou transferido em virtude desta especificidade e nem era patenteável. No entanto as empresas que conseguiram desenvolver a competência de transferir e compartilhar estes conhecimentos específicos passaram a ocupar uma posição à frente de seus concorrentes e esta competência se transformava em significativa vantagem competitiva, além de assegurar a sua lucratividade e superioridade na atuação em mercados globais (CHANDLER, 1992).

A competição tem se tornado cada vez mais acirrada em economias emergentes onde as empresas capitalizadas dos países desenvolvidos ainda têm encontrado excelentes oportunidades de mercado a serem exploradas. Em decorrência deste



ambiente altamente concorrencial as firmas se obrigam a competir com base em recursos específicos e capacidades distintivas. Ao mesmo tempo o ritmo acelerado de globalização dos mercados reduziu drasticamente o período de tempo exigido para o desenvolvimento de capacidades distintivas e vantagens competitivas (ZHU, HITT e TIHANYI; 2006).

Frente ao novo cenário de competição global Barney (1991) sugere que as firmas busquem obter as vantagens competitivas sustentáveis implementando estratégias que explorem os pontos fortes internos, por meio de respostas às oportunidades detectadas pelo ambiente externo, neutralizando as ameaças externas e minimizando as fraquezas internas. Quando a firma consegue implantar uma estratégia que cria valor adicionado antes de seus concorrentes obtém a vantagem competitiva que se torna sustentável. A vantagem competitiva sustentável se apóia em recursos heterogêneos e imóveis e deve possuir quatro atributos: (i) serem valiosos, (ii) serem raros, (iii) de difícil imitação e (iv) sem substitutos equivalentes. Segundo autor a tecnologia física complexa não pode ser incluída nesta categoria, por ser naturalmente imitável, mas a exploração desta tecnologia, por exigir a combinação de outros recursos como estruturas sociais complexas e conhecimentos específicos, poderá ser considerada como recurso gerador de vantagem competitiva sustentável.

Grant (1991) afirma que a estratégia de longo prazo se apóia sobre duas premissas: (i) recursos internos e as capacidades direcionam a estratégia da firma e (ii) os recursos e as capacidades são a fonte primária de lucros da firma. No entanto a criação de capacidades não se constitui de apenas agrupar os recursos disponíveis, porque o desenvolvimento de capacidades envolve complexos modelos de coordenação de colaboradores e de todos os demais recursos materiais. Para autor a capacidade é, em essência, a rotina, ou um número de rotinas em interação. A organização *per se* é constituída de um conjunto de rotinas que inclui desde a seqüência de rotinas para o recebimento de insumos até as rotinas de alta gestão no monitoramento do desempenho organizacional, orçamentação e estabelecimento de estratégias. Para autor o conceito de capacidade emerge da habilidade com a qual a



organização combina os recursos disponíveis na obtenção de resultados e alcance de objetivos.

As capacidades, segundo Loasby (1998) podem ser entendidas como subprodutos de atividades passadas podendo, assim, definir os recursos produtivos. Mas o que realmente importa é o resultado que estes recursos podem oferecer em aplicações futuras, em especial o que estes recursos podem proporcionar de resultados a partir de combinações com outros recursos. Lall (1992) concorda e argumenta que as capacidades tecnológicas podem ser classificadas em três categorias: (i) as capacidades de investimento como o planejamento, empreendedorismo e as habilidades de avaliação de oportunidades, importantes para o início de um novo projeto; (ii) as capacidades de produção que compreendem as habilidades de engenharia e produção para operar, manter e atualizar tecnologicamente uma planta fabril; (iii) as capacidades de rede ou de relacionamento voltadas para desenvolver redes de contato e manter os relacionamentos com os clientes e fornecedores.

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997) as corporações que atuam globalmente, em mercados de alta tecnologia, e obtêm sucesso, demonstram a responsividade temporal, rápida e flexível inovação de produtos, juntamente com capacidade gerencial de coordenar e explorar, com eficácia, as competências internas e externas. Os autores se referem a esta habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva como “as capacidades dinâmicas”. O termo “dinâmico” se refere à capacidade de renovar as competências assim como ser congruente com o ambiente empresarial em permanente transformação. O termo “capacidades” enfatiza o papel chave da gestão estratégica em adequadamente adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades organizacionais internas e externas, recursos e as competências funcionais para atender as exigências do ambiente em mudança.

Já Christensen (2002) destaca que uma corporação operando no segmento de alta tecnologia (processo e/ou produto) deverá investir e reforçar o seu leque de capacidades tecnológicas e estabelecer os pontos de integração interdisciplinar entre eles. Tanto a primeira como a segunda proposição sugere que o contexto



organizacional de gestão tecnológica simultaneamente exerce e recebe restrição da estratégia tecnológica que se reflete em aspectos específicos da diversificação tecnológica (custos de P&D e o nível de familiaridade com as tecnologias prospectivas) e integração tecnológica (o nível de complexidade e de tacitividade do conhecimento sobre o qual a tecnologia se apóia).

Por meio de uma pesquisa empírica, realizada junto a 152 empresas espanholas, os autores Galende e Fuente (2003) confirmam a influência de sete fatores internos na determinação do comportamento inovativo organizacional. Os sete fatores mensurados são: o porte da empresa, endividamento, recursos humanos, recursos comerciais, recursos organizacionais, diversificação e a internacionalização. Hargadon (2005) argumenta que as habilidades necessárias para o desenvolvimento de inovações dependem diretamente das pessoas envolvidas, de sua capacidade de compartilhar e combinar o conhecimento e de entender os objetivos do negócio.

## 2 MÉTODO

O método de pesquisa escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Os elementos centrais da pesquisa referem-se à avaliação da influência exercida pela evolução das capacidades e competências das subsidiárias no processo de concepção e modelagem de estratégias corporativas das matrizes e na sua relação com as próprias subsidiárias.

Tull (1976, p 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente



para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (1989), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso foi realizado em três organizações industriais, que produzem para o mercado local e para exportação. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: (i) uma visita técnica, com apresentações sobre a organização e visita à fábrica; (ii) uma entrevista em profundidade com o gestor indicado pelas empresas pesquisadas, sendo o mesmo responsável pela área industrial. Cada entrevista teve uma duração média de duas horas, sendo anotadas as observações em diário de campo. No prazo máximo de seis horas após a entrevista as anotações foram transcritas, codificadas e analisadas.

A empresa ALFA é hoje a maior produtora de moto serras no mundo. Foi fundada na Alemanha, em 1926 e atualmente possui unidades no Brasil, na Suíça, na Áustria, nos EUA e na China. A unidade brasileira foi a primeira subsidiária da empresa, sendo implementada em 1973 e iniciando a operação em 1975. Na unidade alemã são fabricados produtos voltados ao segmento profissional de alta qualidade, nos Estados Unidos a produção foca o segmento hobby e Brasil e China produzem para o mercado profissional de baixa tecnologia. Atualmente a empresa emprega 9.000 funcionários sendo 1.200 alocados na unidade no Brasil. Atualmente cada unidade da empresa se especializa na produção de produtos finais ou partes destes (componentes) nos quais deverá apresentar destacada competitividade que consiste de um conjunto de vários fatores e não apenas ao custo de produção.

Fundada em 1990, a GAMA é uma fabricante e distribuidora global de equipamentos agrícolas e suas respectivas peças de reposição, com a matriz em Duluth, Geórgia e presente no mercado brasileiro a partir de 1996, quando adquiriu a empresa brasileira do mesmo segmento, localizada na região metropolitana de Porto



Alegre. A empresa adota no seu processo de internacionalização sempre o mesmo “modus operandi”, isto é, a aquisição de operações já em funcionamento e com marcas já consolidadas nos mercados locais. Atualmente GAMA conta no Brasil com três unidades fabris e oferece uma linha de produtos voltados para agricultura, incluindo tratores, colheitadeiras, equipamentos para fenação e forragem, pulverizadores, equipamentos para preparo de solo e implementos. Possui a fatia de 28% do mercado norte-americano e 20% do mercado europeu. A produção local foca o sistema CKD (Conjuntos e peças – 80.000 unidades anuais) e veículos leves (média de 4.000 unidades/ano). Das 22 marcas que a GAMA comercializa mundialmente 13 são fabricadas no Brasil.

A terceira empresa pesquisada é a BETA, também multinacional norte-americana, atualmente a líder mundial na produção de aparelhos de ar condicionado, tendo iniciado a operação no Brasil a partir de 1983 por meio de joint-venture com uma empresa brasileira. BETA atualmente possui um quadro de 210.000 funcionários alocados em mais de 90 unidades fabris no mundo e com mais de 36 bilhões de dólares de faturamento anual. Vale destacar que a estratégia adotada pela empresa no processo de internacionalização apóia-se em aquisição de empresas, com participação variável (na Arábia Saudita a empresa é sócia minoritária) que já operam no mercado local e com suas próprias marcas, já consolidadas junto ao mercado-alvo. Hoje a subsidiária brasileira da BETA é o maior fabricante de condicionadores de ar no Brasil, com 2 fábricas (Canoas e Manaus), 3 filiais comerciais, 53 lojas monomarca, 950 funcionários, 160 fornecedores nacionais.

### **3 RESULTADOS**

Depois de passar pelas etapas iniciais de internacionalização, via exportações, ALFA tomou a decisão de realizar estabelecer operações próprias no exterior. A localização das primeiras unidades de montagem foi decidida com base em proximidade cultural - com predominância de traços culturais germânicos e domínio do



idioma alemão (Brasil, Suíça e Áustria) e pelo processo de implantação de operações próprias (DUNNING, 1986; EGELHOFF, 1988). Mais recentemente os critérios foram modificados e as decisões passaram a se embasar em oportunidades de mercado, custos de produção e distribuição, disponibilidade de mão-de-obra qualificada e existência de potenciais parceiros operacionais (EUA, China), critérios já apontados por Ghoshal e Sumantra (1987).

A GAMA surgiu a partir da aquisição de uma subsidiária alemã nos Estados Unidos por uma empresa norte-americana. Logo depois consolidou a sua posição no mercado nacional e marcou sua presença em mercados externos via exportações. O sucesso obtido exigiu alteração na sua estratégia de internacionalização. No entanto a modalidade selecionada diferiu da opção da ALFA, decidindo por ingressar por meio de aquisição de operações já em funcionamento e com marcas já consolidadas, o que confirma a vertente apontada por Dunning (1986). A subsidiária brasileira, que foi adquirida pela GAMA em 1996, já operava no mercado brasileiro desde 1961 e era detentora do know-how fabril, conhecedora das especificidades locais e possuía uma eficiente rede de distribuição presente em todo o território nacional.

A subsidiária brasileira da BETA já operava no mercado local desde 1934, no segmento de refrigeração, tornando-se referência nacional, a partir da década de sessenta, na produção de condicionadores de ar de janela. Em 1983, a empresa associou-se à multinacional norte-americana BETA, na modalidade joint-venture, que já vinha adotando esta modalidade em outros países, sempre optando pela associação ou por aquisição de empresas com participação variável (na Arábia Saudita a empresa é sócia minoritária) já operando no mercado local e com suas próprias marcas, consolidadas junto ao mercado-alvo. Esta decisão de internacionalização de operações representa uma das opções preferenciais segundo os autores Melin (1992) e Meyer (2004).

Nas três empresas pesquisadas foi evidenciada a convergência de modelos de concepção de estratégias de internacionalização em relação a variáveis e fatores a serem considerados no processo de definição de estratégias de atuação de suas



subsidiárias. As três corporações avaliam o conjunto de recursos internos e externos além da especificidade das variáveis ambientais das subsidiárias, sendo que os principais fatores analisados são: (i) a proximidade do mercado consumidor e suas características, (ii) a rede de fornecedores e sua qualificação, além de sua disponibilidade, (iii) o nível de qualificação e competência de recursos humanos disponíveis localmente e (iv) fatores políticos locais. Estes critérios embasam a decisão quanto a seleção de *sites* para instalação de subsidiária ou para a aquisição de controle (total ou parcial) de uma empresa já em operação (DUNNING, 1986; EGELHOFF, 1988; MELIN, 1996; MEYER, 2004).

Além disso, as atividades operacionais são segmentadas com base na importância estratégica para a corporação como um todo e no grau de sua complexidade. O passo seguinte consiste da avaliação das competências tecnológicas das subsidiárias (OAKLEY; LARKINS & WINKLE, 1999; RONDINELLI; ROSEN & DRORI, 2001). As subsidiárias que não apresentam a necessária competência técnica iniciam suas operações num nível menos complexo, como montadoras de produtos para o mercado local, a partir de peças e componentes quase integralmente importados, sem autonomia, seguindo as determinações da matriz e com estruturas organizacionais reduzidas apenas ao nível operacional (RUGMAN, 2006; SAMBHARYA, 1996).

No entanto é importante destacar a influência contextual e temporal das estratégias de internacionalização que foram identificadas nas empresas pesquisadas. Os diferentes momentos e contextos em que foram concebidas e implementadas as estratégias de internacionalização justificam e explicam as divergências encontradas (SEAPERLANDA, 1993). Enquanto que a subsidiária da empresa ALFA foi constituída na década de setenta, por decisão deliberada de alta gestão de internacionalizar as operações, por meio de investimento próprio no território brasileiro, construindo uma planta industrial, estruturando todos os processos com base em recursos locais disponíveis, as multinacionais GAMA e BETA ingressaram no mercado brasileiro depois de dez e vinte anos, respectivamente, assumindo o controle de empreendimentos e



operações já existentes e consolidadas no mercado nacional e até internacional, via exportações. Esta estratégia foi apontada na literatura já na década de oitenta, sendo mais detalhada na década de noventa (DUNNING, 1986; EGELHOFF, 1988; MELIN, 1996; MEYER, 2004).

A principal divergência se refere a maior relutância da ALFA em conceder maior autonomia à sua subsidiária no Brasil, defendendo a estratégia corporativa original, racional e deliberada da matriz em centralizar na Alemanha as atividades mais “nobres”, tais como P&D e seleção e qualificação de fornecedores, enquanto GAMA e BETA optaram em investir de imediato na reestruturação, desenvolvimento e aperfeiçoamento das empresas adquiridas no Brasil, visando o nivelamento de competências ao patamar de suas outras subsidiárias (SEAPERLANDA, 1993; SAMBHARYA, 1996).

A estratégia da ALFA se apoiava na percepção da matriz de falta de maturidade da subsidiária brasileira, tanto na carência de competências tecnológicas de equipes internas, como de possíveis fornecedores, o que poderia comprometer a qualidade de produtos colocados no mercado. As primeiras mudanças em relação à estratégia original ocorreram no final dos anos 80 e durante os anos 90 em decorrência a uma série de alterações no ambiente externo, tais como o surgimento de novos paradigmas tecnológicos, de novos entrantes em mercados até então protegidos e aparecimento de um mercado consumidor mais exigente (TEECE; PISANO & SHUEN, 1997; WELLS, 1998). Ao mesmo tempo, com base em crescente qualificação de competências internas a subsidiária solicitava à matriz maior autonomia para inovar e se auto-determinar. Entende-se que a partir deste momento foi iniciada a nova fase de internacionalização na ALFA, baseada em conhecimento, a tendência já pontada por autores como Whittington (2002) e Seaperlanda (1993).

Ao contrário da ALFA a subsidiária da GAMA já existia e operava no mercado, com base em suas bases individuais de recursos tecnológicos e gerenciais, no entanto com taxas de produtividade abaixo dos patamares considerados ideais. Quando a subsidiária da GAMA foi adquirida, em 1996, produzia apenas 7.000 unidades anuais. O processo fabril era considerado ineficiente, o quadro de colaboradores excessivo, de



baixo nível de competência e gestão inadequada ao mercado cada vez mais competitivo e marcado pela entrada de novos concorrentes (RUGMAN, 2006).

De forma similar à GAMA a mais nova associada à rede corporativa da BETA recebeu, após dois anos de celebração do contrato de joint-venture com a empresa norte-americana, o primeiro aporte financeiro e tecnológico da empresa norte-americana. Seis anos mais tarde, em 1991, foi realizada a reestruturação total, com o propósito de incorporar definitivamente a filial brasileira na rede das subsidiárias da BETA, implantar e normatizar os processos de produção e de gestão e assim garantir a qualidade de produtos fabricados, uma decisão tomada por várias multinacionais (RONDINELLI; ROSEN & DRORI, 2001). Com o objetivo de consolidar estes processos vários profissionais da matriz norte-americana foram incorporados tanto nas áreas operacionais como nas áreas de gestão.

A prática de compartilhamento do conhecimento com a matriz foi identificada também na ALFA e BETA. Na ALFA os profissionais transferidos da matriz para a subsidiária brasileira receberam como missão desenvolver novas capacidades e competências, garantir o cumprimento das normas operacionais, habilitando a subsidiária assumir novas responsabilidades e atribuições dentro do grupo (OAKLEY; LARKINS & WINKLE, 1999). Já na BETA a incorporação de pessoas de destacada competência técnica da matriz na subsidiária brasileira foi realizada com o objetivo de ajustar os processos ineficientes e deixar a empresa rentável. A agenda de ajustes incluiu a troca de profissionais locais em todos os níveis da empresa e implantação de políticas de incentivo à formação de competências locais, tanto pelo método formal como treinamento focado, ou seja, “on the job” (PETERAF, 1993).

Com base em nível mais elevado de competência comprovado junto a matriz a subsidiária ALFA passou a desenvolver atividades de maior complexidade, com liberdade para sugerir aperfeiçoamentos, avanços ou até mudanças. Além disso, novas contratações foram autorizadas pela matriz para o núcleo de profissionais dedicados ao P&D brasileiro, com a adoção de prática de *job rotation* entre Alemanha e Brasil, com profissionais permanecendo de 2 a 6 meses. O compartilhamento do conhecimento foi



intensificado também entre as subsidiárias – recentemente três pessoas da subsidiária brasileira foram transferidos para China com o encargo de capacitar os profissionais locais nas suas respectivas áreas de competência (BARNEY, 1991; BERMAN & HAGAN, 2006).

Avanços significativos do processo de transferência dos conhecimentos e desenvolvimento de novas competências foram constatados também na GAMA. Na área de manufatura a utilização de métodos de controle e gestão como Kaizen e JIT fazem parte da rotina operacional já desde 1998, além do processo de lean-manufacturing, com utilização do sistema SVC – sistema visual de controle o que possibilitou o tempo de setup próximo de 0. Verifica-se uma interação entre a rede de distribuidores da marca e a área de P&D visando adequação da linha de produtos às necessidades locais e peculiaridades regionais e dentro do escopo da política de “job rotation” entre as subsidiárias foi apresentado o desenvolvimento tecnológico conjunto com a subsidiária francesa, com foco no aperfeiçoamento do sistema hidráulico (CHRISTENSEN, 2002; COLLIS, 1992).

Resultados similares foram evidenciados na BETA, principalmente pela taxa de inovações incrementais, de produtos e processos, que a unidade apresenta. No setor de estamperia foi adquirido um centro de dobra em substituição a três outros equipamentos: guilhotina, puncionadeira e viradeira. Além do benefício direto da produtividade houve a redução de acidentes de trabalho. No setor de pintura foi substituída a pintura à base de solvente pela pintura a pó e o pré-tratamento com fosfato pelo tratamento com a nanocerâmica. Como exemplo que pode ser citado é o projeto VSM – Value Stream Map, que consiste de etapas de análise de processo, identificação de desperdícios seguido de redesenho de processos, sempre quando identificada a ineficiência, não conformidade ou problema ambiental, baseado em experiência local.

As divergências surgem novamente quando analisada a relação das subsidiárias com fornecedores locais. O aumento de confiança da matriz da ALFA nas capacidades e competências da subsidiária não se aplica a fornecedores brasileiros, manifestando-



se na opção de verticalização da produção e na importação de insumos principais utilizados na produção como aço e componentes metálicos, todos adquiridos de fornecedores da Alemanha, terceirizando apenas a etapa de usinagem com fornecedores locais, por ser considerada atividade mais simples. Excepcionalmente, em virtude de política cambial atual que acarreta a diferença significativa em custos de aquisição, a empresa está optando em importar também as peças importadas de plástico, da China, exercendo a opção de "fazer ou comprar" dentro da racionalidade econômica (BERMAN, 2006).

No entanto a GAMA não apresenta a mesma resistência em estabelecer vínculos com parceiros locais. A título de exemplo pode ser destacada a terceirização do processo de logística interna com uma empresa local, incluindo o próprio abastecimento de linha de produção. Foi terceirizado também o setor de lubrificação, com a SHELL, que possui uma unidade dentro da própria empresa. De todos os componentes do produto final, apenas 10% são importados (sistema hidráulico), 10% são fabricados internamente e 80% adquiridos de fornecedores brasileiros.

Também a BETA desenvolveu fornecedores locais com os quais vem trabalhando em soluções a problemas específicos em processos operacionais ou produtos e também no desenvolvimento de novos projetos. A valorização das competências locais se manifesta em autonomia concedida à subsidiária no estabelecimento de parcerias locais, desenvolvimento de fornecedores e colaboradores, além de modificação de processos de produção, tanto em termos experimentais como em definitivo (FOSS & FOSS, 2004).

Atualmente as três subsidiárias estudadas apresentam evidências de reconhecimento de suas competências e capacidades dentro das suas respectivas redes corporativas. Como a consequência desta valorização constata-se, dentro da corporação, um novo direcionamento estratégico das subsidiárias, acompanhado de desafios condizentes com a nova condição, decorrente de nível mais elevado do conjunto de recursos internos e externos, tangíveis e intangíveis, que as subsidiárias atingiram.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de internacionalização de operações são situacionais e contextuais, ou seja, não são únicas, padronizadas ou imutáveis, pois dependem de uma série de fatores sujeitos a constantes alterações. Estes fatores são considerados no processo decisório para a definição do modelo de internacionalização a ser adotado, dentro da modalidade de investimento estrangeiro direto, cujas opções mais relevantes referem-se a: (i) construção de uma planta fabril com a conseqüente aquisição de recursos tecnológicos e humanos; (ii) aquisição do controle de uma empresa local, com rede de clientes e fornecedores constituída e marca própria consolidada e (iii) parceria com uma empresa local por meio de contrato *joint-venture*.

Cada uma das opções apresenta características diferentes de configuração de base de recursos, capacidades e competências sobre a qual a subsidiária no exterior deverá operar, além de contribuir para a definição do papel que ela desempenhará dentro da rede corporativa. O nível de competência tecnológica e gerencial da subsidiária, diretamente dependente de variáveis ambientais locais, determinará o grau de complexidade operacional da subsidiária. Esta definição é decidida pela equipe de gestores da matriz e é influenciada pelo conhecimento que os mesmos detêm do mercado externo, de sua vivência e experiência internacional, do grau de confiança na capacidade e competência da equipe de colaboradores da subsidiária.

No entanto as condições de maturidade e de recursos, tangíveis e intangíveis, da subsidiária, estão sujeitas a passar pelo processo de evolução e aperfeiçoamento e a subsidiária apresentar um novo conjunto de capacidades e de competências, forçando a mudança da estratégia original e do papel que ela desempenha dentro da corporação. Neste caso a própria estratégia corporativa, global, da matriz, deverá ser repensada, impactando no redesenho de suas funções corporativas.

A presente pesquisa foi realizada em três subsidiárias de multinacionais, uma de origem alemã e duas norte-americanas, localizadas no sul do Brasil. A primeira subsidiária estudada, com a matriz na Alemanha, iniciou a sua operação no Brasil na década de setenta, pelo investimento direto e construindo uma unidade fabril própria. A



segunda subsidiária, de origem norte-americana, optou pela aquisição de uma empresa local, com mais de trinta anos de existência no mercado local. A terceira empresa pesquisada foi constituída por meio de contrato de joint-venture entre a empresa norte-americana e a empresa local, que já era líder no mercado, com mais de sessenta anos de existência.

Nos três casos estudados foram identificadas as condições que deram origem e forma às estratégias originalmente concebidas. Verificou-se que a subsidiária ALFA foi constituída com o propósito de realizar apenas as atividades de montagem de peças importadas e coordenar a rede de distribuidores exclusivos da marca na América Latina. Para atender esta finalidade específica foi definido, pela matriz, um conjunto de recursos, tecnológicos e gerenciais, que deveria ser colocado à disposição da subsidiária brasileira. Desenvolvidas as devidas competências específicas a subsidiária passou a executar as atividades e assumir as responsabilidades condizentes com os recursos disponíveis – uma estratégia deliberada, específica e delimitada.

As subsidiárias BETA e GAMA já detinham um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, tecnológicos e gerenciais, os quais não foram ignorados por empresas internacionais que assumiram o controle de suas operações. Em ambos os casos foi realizado um diagnóstico minucioso para identificar os pontos de ineficiência, que foram, na etapa seguinte, tratados, com o objetivo de ajustar as operações locais aos propósitos da matriz. Como as empresas já apresentavam domínio e competência em várias áreas de atuação local foi constatado que as subsidiárias obtiveram logo autonomia, tanto orçamentária como decisória, para conduzir as operações locais, sendo delimitado pela matriz apenas o *portfolio* de produtos, com base no nível de recursos tecnológicos, tangíveis e intangíveis, disponíveis nas subsidiárias.

Em virtude de alterações das condições do mercado e do ambiente onde as subsidiárias operam foi detectada a evolução e aprimoramento dos recursos, capacidades e competências que as três subsidiárias detinham, habilitando-as a novos desafios e, conseqüentemente, a ocupar um novo espaço dentro das estratégias corporativas. No caso da subsidiária ALFA esta transição foi mais demorada, pelo



conservadorismo de executivos da matriz, baseado no desconhecimento das condições da subsidiária brasileira para evoluir e desenvolver novas competências. No entanto nas subsidiárias BETA e GAMA o reconhecimento da matriz do aprimoramento de recursos da subsidiária foi mais rápido.

Nos três casos estudados percebeu-se a convergência no aspecto relativo a transferência de profissionais da matriz para as subsidiárias à medida que estas exigiam maior autonomia de gestão e atuação. Este aspecto foi justificado na ALFA pela necessidade inicial de garantir a qualidade dos produtos fabricados e de realização de novas atividades licenciadas para a subsidiária e na GAMA e BETA pela importância de compartilhar o conhecimento local com outras subsidiárias, e o conhecimento da matriz e de outras subsidiárias com os profissionais brasileiros.

Devido a recente política econômica, que valorizou a moeda nacional, as três subsidiárias apresentaram a perda de competitividade no custo obrigando-as a investir mais na sua capacitação e especialização, pela necessidade de competição tanto com os concorrentes no mercado como com as demais subsidiárias da corporação. Foi verificado que apesar do aumento de autonomia das subsidiárias, maior parte das decisões ainda são tomadas pelas matrizes.

É importante destacar a limitação da presente pesquisa baseada na realização de entrevistas com apenas um profissional de cada organização estudada, o que pode ter exercido a influência tanto sobre os resultados encontrados como sobre as conclusões.

Autores acreditam que a modelagem dos processos de decisão na concepção de estratégias de internacionalização merece mais pesquisas e sugere a realização de estudos similares em subsidiárias de empresas multinacionais, localizadas no Brasil e em outros países, com o objetivo de comparar os resultados encontrados na presente pesquisa e ajustar o foco de novas abordagens ao tema.



## **ANALYSIS OF STRATEGIC DESIGN OF THREE SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL ENTERPRISES**

### **ABSTRACT**

The decision to make direct investments in the foreign country and open a subsidiary is, normally, a result of the increase in production and is based on a number of objective factors and variables. Traditional options to internationalize operations consider (i) construction of an own manufacturing plant, (ii) acquisition of a local company, with consolidated customers, suppliers and partners own brand and network, (iii) the association of a company local level, through joint venture partnership. The research carried out by the method of multiple case study presents results that show the change in strategic direction in three subsidiaries of multinationals located in southern Brazil.

**KEYWORDS:** STRATEGIC THINKING. MULTINATIONALS. ORGANIZATIONS.



## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**; Mar 1991; 17, 1.
- BERMAN, S. J; HAGAN, J. How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. **Strategy & Leadership**; 2006; 34, 2.
- BONOMA, T. V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol XXII, May 1985.
- CHANDLER, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998); Summer 1992; 6, 3.
- CHRISTENSEN, J. F. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change** (2002), Volume 11, Number 2, pp. 263–288.
- COLLIS, D. J. A Resource-Based Analysis Of Global Competition: The Case Of The Bearings Industry. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Summer 1991; 12, SPECIAL ISSUE.
- CURRY, S. J.; CLAYTON, R. H. Business Innovation Strategies. **Business Quarterly**; Winter 1992; 56, 3.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies** (pre-1986); Spring 1980; 11.
- EGELHOFF, W. G. Strategy And Structure In Multinational Corporations: A Revision Of The Stopford And Wells Model. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Jan/Feb 1988; 9,1.
- FOSS, N. J.; F, K. The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**; 2004; 15, 1; pg. 107.
- GALENDE, J.; FUENTE, J. M. Internal factors determining a firm's innovative behaviour. **Research Policy** 32 (2003) 715–736.
- GHOSHAL, S. Global Strategy: An Organizing Framework. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Sep/Oct 1987; 8, 5.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for



- Strategy Formulation. **California Management Review**; Spring 1991; 33, 3.
- HARGADON, A. Technology brokering and innovation: linking strategy, practice, and people. **Strategy & Leadership**; 2005; 33, 1.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004). **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.
- LOASBY, B. J. The organisation of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Vol. 35 (1998) 139±160
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**; Winter 1992; 13.
- MEYER, K. E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business Studies**. (2004). Palgrave Macmillan Ltda.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 26, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 1978, v.24, n.9.
- MINZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **SAFÁRI DE ESTRATÉGIA**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OAKLEY, E. F. III; LARKINS, Ernest R; WINKLE, G. M. Issues in managing the multinational corporation. **The CPA Journal**; Jan 1999; 69, 1.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones Of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Mar 1993; 14, 3; pg. 179
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C K; HAMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**; Summer 1994; 15, pg. 5.
- RONDINELLI, D.; ROSEN, B.; DRORI, I. The Struggle for Strategic Alignment in Multinational Corporations: Managing Readjustment During Global Expansion. **European Management Journal** Vol. 19, No. 4, pp. 404–416, 2001.
- RUGMAN, A. M. Multinational enterprise strategy for developing countries. **Multinational Corporations and Global Poverty**, edited by Subhash C. Jain and Sushil Vachani, March 2006.



SAMBHARYA, R. B. Research Notes And Communications Foreign Experience Of Top Management Teams and International Diversification of US Multinational Corporations. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Nov 1996; 17, 9.

SEAPERLANDA, A. Multinational enterprises and the global market. **Journal of Economic Issues**; Jun 1993; 27, 2; pg. 605.

SPENDER, J. C. Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Winter 1996; 17, Winter Special Issue; pg. 45.

TEECE, D. J; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic Capabilities And Strategic Management. **Strategic Management Journal** (1986-1998); Aug 1997; 18, 7; pg. 509.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

WELLS, L. T Jr. Multinationals and the developing countries. **Journal of International Business Studies**; First Quarter 1998; 29, 1; . pg. 101

WHITTINGTON, R.. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Capítulo 2 – Teorias sobre estratégia, p.11-48.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ZHU, L H.; HITT, M. A; TIHANYI, L. The Internationalization Of Smes In Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absortive Capacities. **Journal of Small Business Strategy**; Fall 2006/Winter 2007; 17, 2; pg. 1.