

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

KLAUS PETER STOLZMANN

RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA:

**A mudança do papel de subsidiária de mercado emergente pela geração de
conhecimento tecnológico**

Porto Alegre

2018

KLAUS PETER STOLZMANN

RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA:

A mudança do papel de subsidiária de mercado emergente pela geração de conhecimento tecnológico

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2018

S876r

Stolzmann, Klaus Peter.

Relação matriz-subsidiária: a mudança do papel de subsidiária de mercado emergente pela geração de conhecimento tecnológico / por Klaus Peter Stolzmann. – Porto Alegre, 2018.

128 f.: il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo André Machado, Escola de Gestão e Negócios.

1. Empresas multinacionais – Administração. 2. Empresas subsidiárias – Brasil – Administração. 3. Inovações tecnológicas. 4. Cultura organizacional. I. Machado, Marcelo André. II. Título.

CDU 334.726:658
658:334.726(81)

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

KLAUS PETER STOLZMANN

RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA:

A mudança do papel de subsidiária de mercado emergente pela geração de conhecimento tecnológico

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 17/12/2018

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado - UNISINOS

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini – ESPM/SP

Prof. Dr. Iuri Gavronski – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Foi gratificante retornar para a academia após mais de duas décadas ausente e constatar que tal ambiente continua pulsante, desafiador, rico em trocas e frequentado por pessoas bem diferentes e interessantes, todas buscando desenvolver seus conhecimentos.

Assim, gostaria de expressar minha gratidão para com todos aqueles que possibilitaram esse retorno e que contribuíram para que esta dissertação pudesse ter sido realizada.

À minha esposa e filhas, que permitiram que eu me ausentasse, mesmo estando dentro de casa, para focar na elaboração desse trabalho, pela sua compreensão nos momentos de mau humor. Incluo também os gatos da família, que apesar de me perturbarem seguidamente, sua distração me proporcionaram momentos de relaxamento para compensar o esforço.

À minha querida mãe, que mesmo não estando totalmente consciente em decorrência da saúde, fez-me sentir todo seu apoio incondicional ao desafio que é um curso de Mestrado.

Ao professor orientador Prof. Dr. Marcelo Machado, pelas valiosas recomendações e confiança no meu potencial em realizar a tarefa, estimulando a seguir por caminhos menos óbvios e desafiando minha insegurança.

Aos professores constituintes da banca de qualificação, Profs. Alex Pipkin e Iuri Gavronski, pelos preciosos conselhos dados e incentivo em prosseguir com a jornada da elaboração da dissertação.

Aos meus colegas de mestrado, que me apoiaram e se apoiaram durante todo o curso de mestrado, trocando experiências, artigos, noites em claro e infinitos trabalhos em grupo, consolidando uma amizade surgida desses desafios – especialmente ao meu colega de quarto em Poitiers, Edmilson Milan.

Aos professores do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos, representados pelo seu coordenador, Prof. Dr. Guilherme Trez, mestres do saber, que me iluminaram com ferramentas para ampliar meus conhecimentos e minha visão de mundo. Grato também à Universidade de Poitiers, pela experiência

pedagógica e de vida inestimável, numa inesquecível passagem pela sua infraestrutura e pela cidade onde se situa.

Aos entrevistados e à empresa, que me proporcionaram acesso a todas as informações e condições de realizar esse trabalho, com total confiança no meu discernimento e bom senso, mesmo com limitações de fuso horário e do uso criativo de recursos de gravação das entrevistas.

Enfim, obrigado pela vida ter-me dado condições de chegar até esse momento. Creio que é um misto de sorte e competência.

RESUMO

Ainda que os gerentes tenham expectativas moderadas sobre a capacidade das suas subsidiárias de contribuir para a renovação estratégica e tecnológica de todo o grupo multinacional, várias medidas poderiam ser tomadas para possibilitar a geração de novas tecnologias nas subsidiárias. Como a geração de conhecimento numa subsidiária é um tema relativamente recente explorado no campo acadêmico, a proposta desse trabalho é trazer alguma contribuição no processo de geração de conhecimento tecnológico como fator de mudança do papel de uma subsidiária brasileira de uma multinacional de um país desenvolvido. Por meio de um estudo de caso único, os dados foram coletados em análise documental, observação in loco e entrevistas com diversos colaboradores, entre eles engenheiros, gestores, expatriados, estrangeiros e brasileiros. Após, os dados foram triangulados com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam a relevância da geração de conhecimento tecnológico pela subsidiária e reconhecido pela matriz, para a mudança de seu papel na MNC, representado por um esquema gráfico de como tal processo ocorreu. Durante o mapeamento do mesmo, percebeu-se algumas particularidades no caso estudado, como a grande importância do papel do repatriado (funcionário da subsidiária que passa um determinado tempo na matriz e retorna), pouco abordado na literatura, e no presente caso, da relevância do cliente no processo de geração de conhecimento tecnológico no país da subsidiária, assim como ficou confirmada a grande importância do papel do gerente da subsidiária como também a influência dos fatores moderadores nesse processo. Por fim, esse trabalho traz alguma contribuição prática para os gestores de subsidiárias de países emergentes, sobre os quais poderão avaliar as iniciativas da sua subsidiária, tais como o treinamento dos seus empregados na matriz ou a busca de novos projetos para atender clientes locais, para obter a atenção da matriz e preparar-se para a mudança de seu papel dentro da MNC.

Palavras-chave: Relação matriz-subsidiária. Geração de conhecimento tecnológico. Transferência de conhecimento. Multinacional em mercados emergentes. Iniciativa da Subsidiária.

ABSTRACT

Although managers have moderate expectations about their subsidiaries' ability to contribute to the strategic and technological renewal of the entire multinational organization, a number of measures could be taken to enable the creation of new technologies in the subsidiaries. As the knowledge generation in a subsidiary is a subject that has not yet been deeply explored in the academic field, the proposal of this work is to bring some contribution in the process of technological knowledge generation as a factor to change the role of a Brazilian subsidiary belonging to a multinational from a developed country. Through a single case study, the data were collected in document analysis, in loco observation and interviews with several collaborators, among them engineers, managers, expatriates, foreigners and Brazilians. Afterwards, the data were triangulated with the content analysis technique. The results indicate the relevance of the technological knowledge generation by the subsidiary and recognized by the headquarter, to change its role in the MNC, represented by a graphic diagram of how such a process occurred. During the process analysis, we noticed some peculiarities in the present case, such as the great significance role of the inpatriate (employee of the subsidiary who spends a certain time in the headquarter and returns) which was less discussed in the literature and for this specific case, the customer role relevance in the process of technological knowledge generation in the subsidiary country, as well as confirming the great importance of the subsidiary manager's role and the moderator factors in this process. Finally, this work brings some practical contribution to managers of emerging-country subsidiaries who can evaluate their subsidiary's initiatives, such as the training of its employees in the headquarters or the search of new projects to serve local clients, to get the parent's attention and prepare to change its role within the MNC.

Keywords: Headquarter-subsidiary Relationship. Technological Knowledge Generation. Knowledge transfer. Multinational Companies in Emerging Markets. Subsidiary Initiative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo espiral crescente	27
Figura 2 - Determinantes dos fluxos nas subsidiárias	31
Figura 3 - Origens do conhecimento tecnológico da subsidiária e sua transferência reversa	32
Figura 4 - Estrutura organizadora para a evolução da subsidiária	35
Figura 5 - Processo de iniciativa da subsidiária	39
Figura 6 - Modelo teórico do desempenho da subsidiária.....	39
Figura 7 – Formação da subsidiária Delta na multinacional Alfa.....	74
Figura 8 – Antecedentes da mudança de papel	83
Figura 9 – Papel dos atores no processo	101
Figura 10 – Representação esquemática do processo	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico	52
Quadro 2 – Sujeitos de pesquisa	59
Quadro 3 – Categorias definidas <i>a priori</i>	67
Quadro 4 – Entrevistados.....	77
Quadro 5 – Resumo dos achados empíricos relacionados ao processo.....	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E A FORMAÇÃO DAS MULTINACIONAIS.....	21
2.2 A RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA, SUA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA	27
2.3 O PAPEL DA SUBSIDIÁRIA	34
2.3.1 Papel do Gerente da Subsidiária	45
2.3.2 O Papel dos Expatriados	48
2.4 SÍNTESE TEÓRICA.....	51
3 MÉTODO	54
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	56
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	59
3.3.1 Observação Direta	60
3.3.2 Pesquisa Documental	61
3.3.3 Entrevistas	62
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	64
4 APRESENTAÇÃO DO CASO	70
4.1 A MULTINACIONAL ALFA	70
4.2 A EMPRESA BRASILEIRA DELTA.....	71
4.3 A AQUISIÇÃO DA EMPRESA DELTA PELA MULTINACIONAL ALFA	72
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76

5.1 SITUAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ANTES DA MUDANÇA DE PAPEL.....	77
5.2 ANTECEDENTES DA MUDANÇA DO PAPEL DA DELTA NA RELAÇÃO COM A ALFA	79
5.3 A MUDANÇA DO PAPEL E A SITUAÇÃO PRESENTE.....	83
5.3.1 Status da Relação Matriz-Subsidiária.....	87
5.3.2 Fatos que Contribuíram para a Mudança do Papel	89
5.3.3 Papel dos Atores do Processo de Mudança	94
5.3.3.1 Papel do Expatriado	94
5.3.3.2 Papel do Repatriado.....	96
5.3.3.3 Papel do Gerente da Subsidiária.....	98
6 CONTRIBUIÇÕES	102
6.1 RESUMO DOS ACHADOS EMPÍRICOS RELACIONADOS AO PROCESSO .	102
6.2 REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO PROCESSO DE MUDANÇA DO PAPEL DA SUBSIDIÁRIA	105
6.2.1 Situação Antes da Mudança.....	106
6.2.2 Antecedentes.....	107
6.2.3 Papel do Gerente da Subsidiária, dos Expatriados, dos Repatriados e do Cliente	107
6.2.4 Fatores Moderadores.....	110
6.2.5 Geração de Conhecimento Tecnológico	111
6.2.6 Situação Atual, Novo Papel da Delta	112
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
7.1 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS, IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS..	115
7.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	117
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	126
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (CEO)	127
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (DIRETOR DA MATRIZ, ENTREVISTA REALIZADA EM INGLÊS).....	128

1 INTRODUÇÃO

Atualmente se discute muito sobre livre-comércio, globalização, novas tecnologias, poder da internet. Existem movimentos a favor e contra tais processos. Contudo, esse processo, que já vem se desenvolvendo há séculos, é irreversível e acelerado pelas novas tecnologias de comunicação. (FRIEDEN, 2008). Mais e mais as empresas buscam expandir suas operações a novos mercados, novas fontes de recursos, sejam esses físicos, intelectuais ou para consumo de seus bens e serviços. (BORINI, 2016). Uma das formas de implementar essa estratégia é por meio de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), seja pela aquisição de outras empresas já estabelecidas no país estrangeiro ou mesmo na constituição de uma nova empresa, chamada de *greenfield*. (BROUTHERS, 2013).

O movimento de expansão das operações além das fronteiras do país de origem, a assim chamada internacionalização das empresas, normalmente se dá por diversos motivos, tais como: assegurar fontes de matéria-prima para sua operação; buscar novos mercados consumidores; ter acesso a fatores de produção (como mão de obra) de custo mais baixo e ampliar o ciclo de vida dos produtos; buscar novas fontes de inovação. (DUNNING, 2000; VERNON, 1966).

Tradicionalmente, os pesquisadores assumiram que as vantagens competitivas das empresas foram desenvolvidas na matriz e gradualmente alavancadas no exterior por meio da transferência de tecnologia para suas subsidiárias no exterior. (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015; DUNNING, 2000; VERNON, 1966). Segundo Vernon (1966, p.202), “em um estágio avançado na padronização de alguns produtos, os países menos desenvolvidos podem oferecer vantagens competitivas como local de produção”.

Segundo Li e Hsieh (2009), há indícios de que a globalização das atividades das empresas tornou-se um dos fenômenos de gestão mais predominante para empresas que buscam liderança no mercado. Contudo, ainda segundo esses autores, transferência de conhecimento dentro de uma configuração multinacional é mais difícil do que a transferência em um contexto local. Uma das principais preocupações é a adesão da transferência de conhecimento entre uma matriz e suas subsidiárias em empresas multinacionais (MNC), sendo que sua eficácia determina o desempenho da

organização, uma vez que a matriz reflete suas competências essenciais e conhecimento superior para vantagem competitiva. (LI; HSIEH, 2009).

O movimento que leva à internacionalização das empresas foi estudado por diversos autores ao longo das últimas décadas, evidenciando algumas razões para esse fim, como a busca de novos mercados, ativos, fontes de recursos, eficiência. (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015; DUNNING, 2000). Recentemente, Cuervo-Cazurra, Narula e Un (2015) apresentaram uma classificação teórica dos motivos de internacionalização onde os quatro principais motivos para uma expansão ao exterior seriam vender mais, comprar melhor, atualizar-se e expandir para evitar as condições adversas locais.

Por conseguinte, a partir disso, as MNCs buscam sua expansão por meio de aquisições e fusões de outras empresas no exterior, e trazem para essas novas unidades seus processos, conhecimentos, cultura. No período de adaptação dessa transformação da subsidiária na nova empresa adquirida, ocorre a transferência dos conhecimentos que serão absorvidos e adaptados pela subsidiária. (DOBRAI *et al.*, 2012).

Além disso, com o tempo, as subsidiárias podem desempenhar um papel estratégico tanto na criação como na difusão de conhecimentos estrategicamente importantes, maximizando seu valor como fonte de poder; além disso, a aprendizagem intra-organizacional reforça a legitimidade do conhecimento como um recurso importante, incentivando sua difusão por meio da organização. (TREGASKIS, 2003). Assim, a matriz pode se beneficiar do conhecimento gerado em sua subsidiária.

Nas MNCs, o papel tradicional da matriz como fonte principal do conhecimento está mudando, atuando como receptor de conhecimento de suas subsidiárias internacionalmente dispersas. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). Kostova, Mariano e Tallman (2016) analisaram as tendências dos últimos 50 anos e comprovaram essa evolução e o dinamismo dos papéis da matriz e de suas subsidiárias, decorrentes da velocidade do fluxo de informação e conhecimento proporcionado pelas novas tecnologias, enfatizando a necessidade de futuras pesquisas sobre “o papel das transferências de tecnologia para o equilíbrio de poder entre a matriz e suas subsidiárias, assim como os desafios associados com a gestão desses processos de transferência de conhecimento” (p.181).

Com base nos estudos de Hong e Nguyen (2009), existem três categorias relevantes de conhecimento: o **conhecimento técnico**, mais rudimentar por natureza e orientado por tarefas, envolvendo a aquisição e implementação de novos conceitos, técnicas de produção ou tecnologia estrangeira; **conhecimento sistêmico**, mais socialmente complexo, com um foco organizacional mais amplo; e **conhecimento estratégico**, relacionado com a lógica dominante sobre a relação entre os diferentes fatores críticos e adquirido ao longo do curso da liderança da empresa dentro de um conjunto único de regras institucionais no ambiente doméstico. Ainda segundo esses autores, a eficácia do esforço de transferência de conhecimento depende muito da escolha apropriada dos mecanismos que ajudam a adquirir, distribuir e utilizar essas diferentes categorias de conhecimento. Almeida e Phene (2004) abordaram em seus estudos a questão da criação de conhecimento, afirmaram que o aprendizado externo local no país da subsidiária pode ser uma fonte potente de criação de valor para as multinacionais e que as subsidiárias possuem a capacidade de dividir esse conhecimento por meio das várias unidades das MNCs.

Segundo Blomkvist, Kappen e Zander (2010), ainda que os gerentes tenham expectativas moderadas sobre a capacidade das suas subsidiárias de contribuir para a renovação estratégica e tecnológica de todo o grupo multinacional, tão somente por uma tendência natural de evoluir de maneira incremental, sendo assim subutilizadas na evolução da MNC, várias medidas poderiam ser tomadas para melhorar a geração de novas tecnologias nas subsidiárias (geração de conhecimento) e suas contribuições poderiam ser investigadas de forma mais sistemática por futuras pesquisas.

Nesse cenário de desenvolvimento tecnológico e de barreiras físicas cada vez mais tênues, identifica-se que o tema da relação matriz-subsidiária é bem presente e tem ainda um espectro muito amplo para ser estudado, dado a complexidade do tema. Engajar em iniciativas tais como desenvolvimento de produto, projetos e processos é uma das formas – arriscadas – de influenciar tal relação. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010). Portanto, níveis relevantes de iniciativa e empreendedorismo são determinantes na evolução e contribuição da subsidiária para com a MNC. (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Existem diversos pesquisadores que abordaram a relação entre a matriz e suas subsidiárias em uma empresa multinacional. (HOMBURG; PRIGGE, 2014; KOSTOVA, MARANO; TALLMAN, 2016; NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2015). Em diferentes formas de análise, autores como Kostova, Ambos, Birkinshaw e Blomkvist buscam avaliar o impacto dessa interação entre a matriz e suas subsidiárias na *performance* da organização como um todo. Em geral, as subsidiárias lutam por papéis mais relevantes dentro da organização para maximizar seu desempenho, como, por exemplo, um nível de autonomia de decisão maior. (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010). Da mesma forma, as subsidiárias devem tomar a iniciativa e buscar a atenção para papéis mais relevantes na organização, levando em conta fatores como seu peso na organização e capacidade de ser ouvido pela matriz. (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008).

Acredita-se que uma cultura de compartilhamento e a construção de confiança sejam benéficas não só para um processo específico de transferência de tecnologia, seja da matriz para as subsidiárias ou de maneira reversa, mas também para o processo de geração de conhecimento da multinacional como um todo. (KOGUT; MELLO, 2017).

Uma forma de transferência de conhecimento é por meio de expatriados. São gerentes ou especialistas do país de origem que são transferidos para subsidiárias estrangeiras como uma ferramenta estratégica para controle, integração e transferência de conhecimento para as operações no exterior. (FANG *et al.*, 2010). As subsidiárias são fundamentais para ajudar a organização a responder a necessidades locais específicas, levando em conta a importância da redução da distância cultural provocada pelos expatriados. (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016). Além disso, em termos de motivação, os expatriados poderão ser mais efetivos e cooperativos na transferência de conhecimento tácito que os gerentes locais, pois estão mais preocupados com a performance da MNC como um todo. (SONG, 2014).

Segundo Borini (2016), normalmente o conhecimento em países das subsidiárias não está disponível gratuitamente. Portanto, as subsidiárias precisam desenvolver relacionamentos com parceiros externos locais para se tornarem membros dessas redes, além do seu relacionamento dentro da rede interna. Ainda segundo o mesmo autor, tais relacionamentos fortalecem as subsidiárias pois são

recursos valiosos, uma vez que oferecem oportunidades para aprimorar a sua base de conhecimento e, por conseguinte, seu desempenho inovador.

Desta forma, fica evidente a necessidade de abordar o relacionamento da matriz com suas subsidiárias em empresas multinacionais (MNC), à luz das mudanças desse relacionamento, originadas por meio da geração de conhecimento pela subsidiária. A organização busca uma posição de liderança, e o ganho de confiança pela matriz do desempenho da subsidiária é uma fonte de estudos que pode ajudar a entender como essa mudança de papel da subsidiária pode agregar valor à organização.

Para tal estudo, poucos trabalhos foram focados no processo da construção do novo papel das subsidiárias por meio da geração de conhecimento. (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008), sendo esses focados principalmente no fortalecimento do poder e o papel relativo de outras subsidiárias frente à matriz. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010). Em relação a estudos sobre transferência reversa, já existem diversas pesquisas que abordam a relação Matriz-Subsidiária, de como o conhecimento desenvolvido na subsidiária poderá ser usado na matriz e nas outras subsidiárias, onde ambas estão constantemente interagindo e mutuamente trocando conhecimento e informação, ambas tácitas e explícitas. (KOGUT; MELLO, 2017).

Há pouco mais de 15 anos, uma multinacional localizada em um país pertencente ao OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) adquiriu uma subsidiária que já atuava no Brasil para poder expandir seus negócios, os quais já estavam sendo realizados diretamente pela matriz com os clientes locais. A empresa, a qual será denominada de Alfa no presente trabalho, pertence a um setor de tecnologia de ponta, avançada e sensível, onde fabricam tanto produtos (*softwares* e *hardwares*) a serem aplicados em outros equipamentos maiores, como desenvolvem softwares e sistemas que fazem a conexão dos mesmos com outros elementos desses equipamentos. Assim, deu-se a necessidade da Alfa de possuir uma operação local que pudesse atender tanto a expansão do mercado brasileiro como também em decorrência de exigência contratual dos grandes clientes locais. Essa operação local, a qual será denominada de empresa Delta, inicialmente servia apenas para a montagem final dos produtos e a venda e instalação dos mesmos nos clientes locais. Com o crescimento desse mercado, surgiu a demanda por novos desenvolvimentos de softwares e sistemas, assim como produtos específicos que

atendessem a novos equipamentos, e foi estruturado um departamento local de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Esse desenvolvimento de conhecimento tecnológico vinha sendo coordenado pela matriz, com a participação do pessoal brasileiro treinado na própria matriz para tal.

Nesse contexto, alguns fatos ocorreram nos últimos anos, como, por exemplo, o desenvolvimento de um projeto para atender a uma demanda urgente da matriz. Tal projeto instigador foi executado com bastante sucesso e tornou-se um marco divisório na forma da matriz enxergar a subsidiária brasileira, que na cadeia global de valor interna era apenas considerada como adaptadora e utilizadora dos conhecimentos gerados na matriz ou em outras subsidiárias da MNC. A geração de tal conhecimento de base tecnológica produziu valor agregado e, uma vez percebido pela matriz (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008), pôde reposicionar a subsidiária dentro da organização e, por conseguinte, impactando na relação entre elas. (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010). Esse fato realmente foi desafiante, mobilizou a subsidiária e, como consequência do êxito obtido, houve uma guinada da perspectiva que a matriz possuía em relação a essa subsidiária brasileira, alterando notadamente o status da relação entre ambas. Enfatiza-se que o conhecimento em questão é conhecimento tecnológico aplicado ao desenvolvimento de um pacote de produto, que pode incluir um equipamento, um software para utilizar nesse equipamento ou projetos de sistemas que interliguem tais equipamentos com outros em um sistema mais complexo, produtos e serviços que poderão ser comercializados pela empresa.

O presente estudo se concentra na interação entre a matriz e a subsidiária, objetivando compreender o que leva uma subsidiária a mudar seu papel perante a matriz, que deixa de ser apenas um canal de utilização do conhecimento tecnológico da matriz e passa a ser uma entidade atuante, e quais seriam os desafios para tal. Diante do exposto até aqui, para esse caso apresentado no parágrafo anterior, procurou-se estudar o processo que leva a entender a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de mudança do papel da subsidiária via geração de conhecimento tecnológico na subsidiária brasileira de uma multinacional de um país desenvolvido?

1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos a seguir relacionados.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre o processo de mudança do papel da subsidiária via geração de conhecimento tecnológico na subsidiária brasileira de uma multinacional de um país desenvolvido.

1.2.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos desse estudo:

- a) Identificar os atores que participaram desse processo de mudança do papel da subsidiária;
- b) Isolar os eventos decorrentes que levaram a esse processo de mudança;
- c) Avaliar e compreender como esses eventos impactaram na mudança na relação com a matriz;
- d) Sugerir ações advindas de algumas práticas identificadas na pesquisa que contribuam com subsidiárias a mudar o seu status com a matriz, fortalecendo seu papel e sua importância dentro da MNC.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho aqui proposto se justifica por diversas razões. Inicialmente, pela atualidade do tema referente à relação matriz-subsidiária e a geração de conhecimento, que está no estado da arte. Atualmente estão acontecendo rápidas mudanças de contexto e nos papéis de matrizes e subsidiárias no mundo altamente tecnológico e globalizado.

Segundo Kostova, Marano e Tallman (2016), esses são temas atuais suscetíveis a futuras pesquisas, pois estão relacionados ao papel das transferências de tecnologia para o equilíbrio de poder entre as matrizes e as subsidiárias, os desafios associados à gestão desses processos de transferência de conhecimento, a capacidade da empresa de aprender com o contexto local e transferir as melhores práticas de volta para a sede.

Segundo outros autores também relacionados ao assunto (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010; AMBOS; BIRKINSHAW, 2010; HOMBURG; PRIGGE, 2014), oportunidades de pesquisas futuras se concentram na gestão de expatriados *versus* colaboradores locais, na socialização *versus* formalização, entre outros fatores, que utilizados pela sede podem fornecer uma visão mais abrangente do impacto da distância geográfica e cultural na autonomia da subsidiária, as consequências para o desempenho da subsidiária e mudanças de seu papel dentro da MNE – variáveis adicionais que dão forma ao desejo de autonomia de uma subsidiária e sua resultante qualidade de relacionamento em relação à cultura corporativa das multinacionais.

Deste modo, esse trabalho se propõe a analisar as mudanças de relacionamento entre matriz e subsidiária, tornando o papel desta mais estratégico e menos operacional por meio da geração do conhecimento, que é um fator de valor dentro da organização. O mesmo poderá ser transferido para a matriz ou utilizado em projetos locais, mas sempre trará mais benefícios para a organização como um todo, sempre buscando o crescimento e perpetuação dos seus componentes. Portanto, o caso em questão se apresenta relevante, uma vez que poderá servir de exemplo para outras empresas de como se consegue realizar a geração e transferência de conhecimento tecnológico aplicado diretamente a um produto ou serviço, buscando o atingimento de um novo patamar na relação da subsidiária com sua matriz.

Não muitos estudos desse tipo foram identificados com relação à geração de conhecimento em subsidiárias de países emergentes. Em buscas realizadas em novembro de 2018 nas bases de publicações da EBSCO e CAPES, utilizando o termo “*subsidiary knowledge creation*”, foram encontrados apenas 2 (dois) estudos que fazem referência ao tema de criação de conhecimento numa subsidiária. Se for expandido o espectro da pesquisa na base da EBSCO para apenas “*subsidiary knowledge*”, identificam-se apenas 29 artigos, sendo que dentre eles a maioria se referia à “*reverse technology transfer*”, ou RKT – sigla na língua inglesa para transferência reversa de conhecimento, ou seja, o conhecimento desenvolvido na subsidiária sendo aplicado na matriz ou em outras subsidiárias, sendo que alguns abordam tal transferência na perspectiva de multinacionais de países emergentes. (BORINI, 2016; BORINI; FLEURY; FLEURY, 2009). Assim, mostrou-se bem

pertinente analisar o impacto da geração de conhecimento tecnológico numa subsidiária brasileira de um país desenvolvido.

Segundo Gupta e Govindarajan (2000), a principal razão do surgimento e existência das multinacionais é sua capacidade de transferir e explorar o conhecimento de forma mais eficaz e eficiente no contexto da organização do que por meio de mecanismos externos de mercado. Deste modo, as subsidiárias e suas relações com a matriz tem impulsionado o crescimento gradual de estudos sobre a criação de conhecimento.

Para Ghoshal e Bartlett (1988), as subsidiárias podem desenvolver e adotar novos produtos, processos ou sistemas administrativos localmente, usando seus próprios recursos técnicos e gerenciais, sendo que a eficácia de criar tais inovações locais está no cerne da capacidade de uma MNC em responder às oportunidades únicas em seus diferentes ambientes operacionais, assim como podem adotar inovações desenvolvidas pela empresa controladora ou outra de suas subsidiárias, onde a eficiência das subsidiárias na adoção de tais inovações desempenha papel crítico na capacidade da MNC de buscar uma estratégia global integrada.

Considerando este contexto, a realização de pesquisas sobre a mudança do papel de uma subsidiária por meio da geração de conhecimento em empresas multinacionais com subsidiária estabelecida no Brasil mostra-se relevante, especialmente pelo fato de que a empresa a ser pesquisada é do setor de alta tecnologia, onde o país é muito deficiente em desenvolvimento de tecnologia e inovação (BORINI; FLEURY; FLEURY, 2009), assim como em competitividade. (IMD, 2017).

Sendo a geração de conhecimento numa subsidiária um tema ainda pouco explorado no campo acadêmico, evidenciado pelas poucas pesquisas disponíveis desse tema específico, a proposta desse trabalho é trazer alguma contribuição no campo teórico pela investigação e análise do processo de geração de conhecimento tecnológico aplicado a um produto como fator de mudança cultural em uma subsidiária em país emergente de uma multinacional de um país desenvolvido.

Por fim, em decorrência da experiência prática adquirida pelo autor desse trabalho ao longo de vários anos trabalhando em subsidiárias de países desenvolvidos (EUA, Alemanha, Itália, Israel) e pelos atuais desafios profissionais nesse contexto,

poderá contribuir também de maneira prática com esse trabalho para o entendimento do momento atual em que a subsidiária, foco dessa pesquisa, está vivenciando e que pode subsidiar no seu planejamento estratégico no médio e longo prazo, trazendo possíveis aprimoramentos na relação com sua matriz.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em oito partes, distribuídas da seguinte forma: o capítulo 1 traz a introdução, a definição do problema, objetivos e justificativa. O capítulo 2 abrange a revisão da literatura. O capítulo 3 apresenta o método utilizado na pesquisa, a abordagem, unidade de análise e sujeitos de pesquisa, procedimentos para coleta e análise e interpretação dos dados. No capítulo 4 é apresentado o caso em questão, caracterizando a matriz e a subsidiária. O capítulo 5 é dedicado à análise e discussão dos resultados. O capítulo 6 aborda as contribuições do trabalho e, o capítulo 7, as contribuições finais. Por fim, o último capítulo apresenta as referências bibliográficas utilizadas nesse trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo está organizado em quatro partes, iniciando pela primeira parte que apresenta a motivação das empresas pela internacionalização de empresas compreendida com as abordagens do paradigma eclético, modos de expansão e os conceitos de empresa multinacional (MNC). Além disso, aborda o Investimento Direto Estrangeiro (FDI) realizado por países emergentes. A segunda parte discute aspectos da relação matriz-subsidiária, abordando a geração de conhecimento e sua transferência, tanto da matriz para a subsidiária quanto de modo reverso. A terceira parte apresenta o papel da subsidiária dentro da multinacional, assim como o papel do seu principal gestor e dos expatriados. Por fim, a última parte apresenta a síntese teórica, com a trajetória da revisão de literatura, lacunas encontradas e modelos usados na presente dissertação.

2.1 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E A FORMAÇÃO DAS MULTINACIONAIS

A presente seção busca aprofundar a motivação para a internacionalização de empresas a partir das teorias seminais, assim como considerações mais recentes, que buscam entender as razões da formação das multinacionais (MNC) e de sua evolução, como o paradigma eclético de Dunning (2000) e os motivos de expansão de Cuervo-Cazurra, Narula e Un (2015). A discussão sobre a internacionalização se mostra pertinente no sentido de entender e contextualizar as empresas multinacionais, a relação da matriz com as suas subsidiárias, a transferência de conhecimento entre elas e o papel dos seus atores.

Um conceito seminal relativo aos motivos para a internacionalização foi o paradigma eclético proposto e revisitado por Dunning (2000). O paradigma eclético, ou OLI, é uma teoria econômica sobre os determinantes para o investimento direto estrangeiro (ou, do inglês, FDI – *Foreign Direct Investment*). Versa sobre como a extensão, a geografia e a composição industrial da produção estrangeira realizada pelas MNC é determinada pela interação de três conjuntos de variáveis interdependentes.

Segundo Dunning (2000), os três componentes desse paradigma são:

- a) Posse das empresas de investimento (O), que enfatiza que quanto maiores as vantagens competitivas das empresas investidoras, em relação às de outras empresas (particularmente as domiciliadas no país em que estão buscando fazer seus investimentos), maior a probabilidade de serem capazes de se desenvolver e aumentar sua produção no país da subsidiária;
- b) Localização (L), que sinaliza que quanto mais recursos locais, naturais ou desenvolvidos, as empresas precisam utilizar conjuntamente com suas próprias vantagens competitivas e que exigem uma presença local para deles se beneficiar, mais essas empresas vão empregar tais posses, focando assim em FDI;
- c) E, por fim, a internalização (I), que são formas alternativas nas quais as empresas podem organizar a criação e exploração de suas competências essenciais.

Mais recentemente, Cuervo-Cazurra, Narula e Un (2015) caracterizaram também o motivo para internacionalização baseado no pressuposto no qual as empresas expandem para outros países com o intuito de desenvolver e aprimorar suas inovações, recursos ou vantagens que desenvolveram no seu país de origem, e vender para clientes no exterior.

Essa teoria coloca o gerente como principal ator econômico e tomador de decisões, e a expansão internacional da empresa é uma decisão estratégica chave tomada pelos gerentes, que podem ser motivados por duas expectativas: uma, pela busca da exploração econômica ou utilização de recursos, e outra uma busca mais psicológica, evitando condições problemáticas no país de origem que estão adicionando custos às operações ou que eles percebam como benéficos para a empresa e que o ajudarão a crescer e aumentar as receitas. (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015).

Conforme Cuervo-Cazurra, Narula e Un (2015, p. 30), “a interação dessas duas expectativas dos gestores das empresas resultam em quatro principais motivos de expansão ao exterior”:

- a) Vender mais: mercado maior, oportunidades de mercado adicionais; a empresa continua vendendo no país de origem e complementa isso com vendas externas adicionais;
- b) Comprar melhor: para explorar recursos existentes e disponíveis no país estrangeiro;
- c) Atualização: novas fontes de recursos e melhores condições, para melhorar a competitividade;
- d) Fuga: a empresa é levada a reduzir ou fechar atividades no seu país de origem, que sofre com condições precárias, e expandir as atividades num outro país.

A literatura sobre o assunto mostra que o processo de internacionalização é caracterizado pelo uso intensivo de ativos ou por estratégias de busca de conhecimento. As unidades que são adquiridas possuem relações locais pré-existentes que aumentam a possibilidade de desenvolver tecnologias – frequentemente a razão para adquiri-las, sobretudo nas multinacionais de países emergentes. Contudo, o simples fato de adquirir uma subsidiária com conhecimentos superiores ou mesmo complementares ao da matriz não implica em fluxo desse conhecimento para a matriz. (BORINI, 2016).

O conceito de multinacional (MNC) é entendimento básico para a internacionalização. Consiste de unidades chamadas subsidiárias que estão dispersas geograficamente em outros países e que controlam estoques diferenciados de recursos, legalmente pertencentes e reportando à unidade central corporativa conhecida como matriz. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010).

As MNCs possuem ambientes internos complexos, caracterizados por distâncias espacial, cultural e organizacional, onde existem frequentemente barreiras de linguagem, lutas de poder entre as suas unidades e gestores e possíveis inconsistências e conflitos entre os interesses, valores, práticas e rotinas utilizadas nas várias partes dessa organização. (DACIN; KOSTOVA; ROTH, 2008)

Para Blomkvist (2012), as MNCs podem ser conceituadas como comunidades sociais que são especializadas na gestão de conhecimento. Nelas, a vantagem competitiva sustentada é alcançada por meio de uma capacidade organizacional superior para gerenciar diferentes recursos de conhecimento dentro da empresa. (KOGUT; ZANDER, 1992).

As subsidiárias surgiram para servir como fontes importantes de novos conhecimentos, desenvolvendo novas capacidades e transferindo-as para outros atores da organização. (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; ALMEIDA; PHENE, 2004). Sua importância estratégica para as empresas se baseia no fato de serem fontes de inovação e novos conhecimentos. (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; CANTWELL; MUDAMBI, 2005).

A distância entre a matriz e as subsidiárias pode ser medida não apenas em termos geográficos, uma vez que se localizam em diferentes países, mas também – e principalmente – em termos de diferenças nos valores, normas e cultura entre os diversos ambientes nos quais estão inseridas. Assim, uma distância geográfica e cultural mais significativa entre a matriz e sua subsidiária tornará mais difícil a troca de habilidades e conhecimentos e de realizar atividades que requerem uma maior penetração e entrosamento no contexto do país anfitrião. Entretanto, pesquisadores têm salientado que tal distância pode ser vantajosa e trazer oportunidades na medida em que seja permitida à subsidiária certa condição de autonomia e adaptação. (VERBEKE; YUAN, 2016).

Desta maneira, a importância do conteúdo local no qual se situa a subsidiária sugere que, para empresas iniciantes nesse novo mercado, haverá benefícios nas parcerias com aquelas organizações detentoras de conhecimento local. (MARINI THOMÉ; JOSLIN MEDEIROS; HEARN, 2017). Por outro lado, o ingresso de conhecimento de outras partes da multinacional para a subsidiária é uma forma valiosa de se inserir e habilitar no desenvolvimento da sua própria base de conhecimento. (SUMELIUS; SARALA, 2008). Complementarmente, a transferência inversa de conhecimento, ou seja, da subsidiária para a matriz ou para outras unidades da MNC, permite que a sede explore as competências dos países nos quais se localizam e atue como integradora de conhecimento. Fornece duas vantagens únicas para as MNCs, a utilização do conhecimento desenvolvido em qualquer lugar

dentro da rede interna, além da combinação de diferentes conhecimentos de diferentes unidades. (BORINI, 2016).

Nos últimos anos, a globalização digital vem reduzindo a escala mínima necessária para se tornar global, permitindo que pequenas empresas e empreendedores, especialmente aqueles que usam plataformas digitais ou on-line, possam dar seus primeiros passos para a internacionalização, fornecendo, portanto, um trampolim para estas micros multinacionais alcançarem consumidores globais, embora não com a finalidade de adquirir ativos estratégicos, como tecnologias ou marcas. (LUO; TUNG, 2017).

Existem diferenças dos padrões de internacionalização (FDI) entre países desenvolvidos e os emergentes, como os que constituem o chamado BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). As empresas de mercados emergentes se internacionalizam principalmente para adquirir conhecimentos de gestão, tecnologia e marketing e não explorar vantagens de custos que possam ser obtidas mais facilmente em seu país de origem. Portanto, no que diz respeito ao paradigma eclético (DUNNING, 2000), pode-se argumentar que as empresas de países desenvolvidos frequentemente investem no exterior para explorar baixos custos de mão-de-obra e de produção, enquanto as empresas de países do BRIC buscam outras vantagens de localização, como o acesso a novas tecnologias, *know-how* de gestão e marcas como os fatores mais importantes. (HOLTBRÜGGE; KREPPEL, 2012).

A visão do trampolim tornou-se uma lente teórica para analisar multinacionais de mercados emergentes (EMNEs) na última década, as quais estão em processo de remodelação da economia mundial, sendo uma das quatro principais teorias usadas para estudar as EMNE. (LUO; TUNG, 2017), caracterizando uma estratégia para melhorar a competitividade global de uma empresa e alcançar os rivais estabelecidos e poderosos de maneira relativamente rápida por meio de uma busca agressiva de ativos e oportunidades estratégicas, e se beneficiando de instituições favoráveis em países estrangeiros.

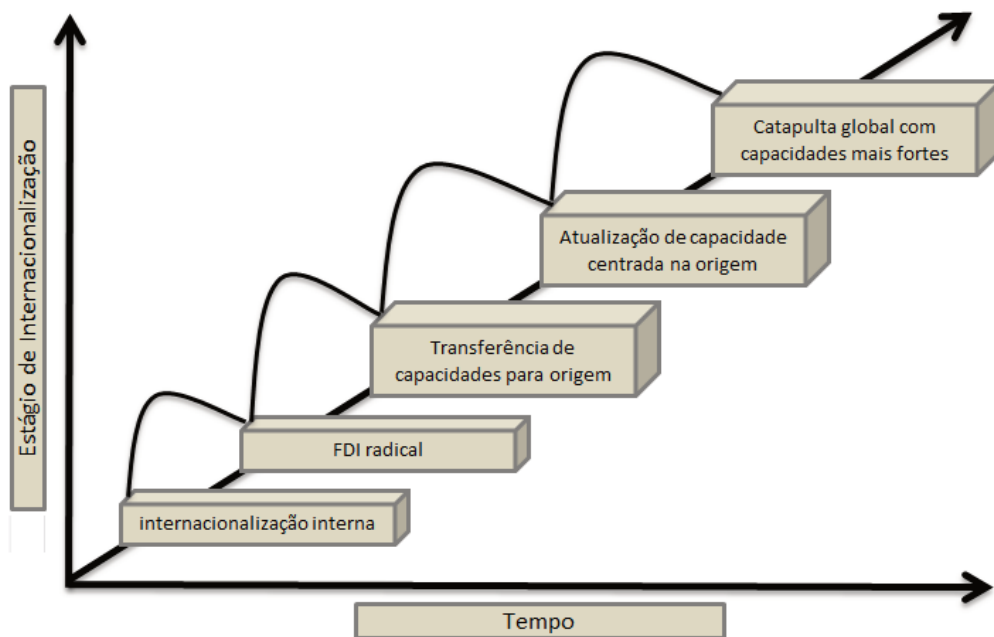
Luo e Tung (2017, p. 16) apresentaram um conceito de espiral ascendente sugerindo que:

[...] as EMNC devam crescer por meio de um processo deliberado de autoaperfeiçoamento, reforçando positivamente o processo multi-

estágio que consolida e fortalece suas capacidades essenciais necessárias para a competição global subsequente.

Como mostra a Figura 1, a evolução se dá do estágio inicial de internacionalização do IDE, passando pela melhoria de suas capacidades. À medida que transferem cada vez mais esses recursos para aumentar a capacidade existente e os portfólios de recursos (reforçando, assim, o seu depósito de capacidade doméstica), podem reconstituir como concorrentes globais mais capazes; nos estágios posteriores, conquistar a competição global torna-se o fim e a argumentação de capacidade consistente torna-se o meio. Assim, por meio de um ciclo espiral ou virtuoso, as EMNCs se tornam cada vez mais poderosas no cenário global (LUO; TUNG, 2017).

Figura 1 - Modelo espiral crescente



Fonte: Luo e Tung (2017, p. 16)

Em contraste com o paradigma eclético de Dunning (2000), a visão do trampolim não vê a posse de vantagens de propriedade convencional – como tecnologias proprietárias e poder de mercado – como uma condição prévia para ser global, e enfoca, em vez disso, na busca de capacidades críticas que compensem a ausência de competência da empresa. (LUO; TUNG, 2017). Além disso, uma característica diferenciadora dessa visão é a ideia de que o trampolim é um

mecanismo não só para acompanhar as MNCs mais avançadas, mas também para buscar ganhos estratégicos mais amplos de longo prazo. (WANG *et al.*, 2014).

2.2 A RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA, SUA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA

Por conseguinte, pesquisas anteriores descreveram relações de matrizes e subsidiárias como uma díade de motivação mista, onde ambas as partes estão tentando otimizar sua própria agenda, contribuindo para a eficácia organizacional como um todo. (GHOSHAL; NOHRIA, 1989). A fim de explorar o potencial global do MNC, as subsidiárias também precisam ser capazes de alavancar recursos e capacidades de toda a empresa por meio de relacionamentos com a matriz. (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010).

Resultado da pesquisa feita por Ambos, Andersson e Birkinshaw (2010) mostra que as subsidiárias não são capazes de aumentar sua influência por meio de iniciativas a menos que consigam a atenção da matriz, sendo que essas iniciativas tem um efeito direto na autonomia da subsidiária, embora reflitam também num maior monitoramento da matriz, levando, por sua vez, a uma redução de tal autonomia. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010). O nível de controle ou autonomia dado a uma subsidiária pela matriz é identificado como um fator organizacional determinante da aprendizagem global e da transferência de conhecimento dentro das multinacionais. (SONG, 2014).

Conforme pesquisa realizada por Homburg e Prigge (2014), o desejo de autonomia de uma subsidiária pode ter efeitos perniciosos na relação entre a matriz e a subsidiária, mostrando também que esse desejo é fortalecido pela centralização, mas enfraquecido pela competência na tomada de decisões de marketing da matriz. Especificamente, o individualismo e a distância geográfica tiveram efeitos significativos e positivos no desejo de autonomia da subsidiária. (HOMBURG; PRIGGE, 2014).

Existe uma estreita afinidade entre a relevância de uma subsidiária dentro de uma MNC para desenvolvimento de produtos e possuir uma permissão para exercer tal competência, refletindo capacidades distintas para seus objetivos estratégicos. A sede tem uma autoridade formal para controlá-la, e pode exercer sua força para

reforçar ainda mais a conformidade de uma subsidiária. Desta forma, na luta pela influência, as capacidades técnicas e organizacionais de uma subsidiária podem ser mais importantes do que o seu envolvimento em relacionamentos internos à MNC, sua "visibilidade" corporativa. (YAMIN; ANDERSSON, 2011).

Nos primeiros estágios da pesquisa sobre a internacionalização das empresas, os autores (por exemplo, Vernon, 1966) enfatizaram que a exploração internacional da vantagem competitiva das multinacionais foi direcionada aos mercados dos países de acolhimento e, portanto, envolveu transferências de conhecimento da sede para a subsidiária. Algumas unidades podem receber muito conhecimento, mas, por uma razão ou por outra, esse conhecimento pode não se traduzir em melhorias de suas operações. Outros podem receber apenas pequenas quantidades, mas se beneficiam muito. Em termos de fluxos de conhecimento, isso geralmente implica transferências da nação mais desenvolvida para a nação menos desenvolvida. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000).

Embora algumas subsidiárias tenham o mandato de contribuir para o MNC, gerando e divulgando novos conhecimentos, outras podem principalmente buscar implementar ou explorar o conhecimento da sede no contexto local. De acordo com Gupta e Govindarajan (2000), a capacidade de uma unidade alvo para absorver o conhecimento recebido é um fator primordial na determinação de entradas de conhecimento, onde a complementaridade do conhecimento é essencial. Assim, para ser benéfico, o conhecimento entrante deve ser relacionado, mas também diferente do conhecimento existente da unidade. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). Por isso, a habilidade de uma MNC de transferir conhecimento de sua matriz para suas subsidiárias no exterior depende de até que ponto essas subsidiárias estão envolvidas no desenvolvimento de conhecimento para melhorar suas capacidades de absorção (SONG, 2014).

Para Mudambi, Pedersen e Andersson (2014), uma subsidiária que controla competências cruciais para a execução de uma função garante que é capaz de ganhar poder nessa função dentro da MNC como um todo, onde um maior desequilíbrio de dependência em favor da subsidiária aumenta seu poder, enquanto o poder diminui à medida que a subsidiária local se torna mais dependente da MNC (dependência recíproca). Portanto, uma subsidiária pode ganhar poder sobre decisões tecnológicas,

enquanto outra pode simultaneamente ganhar poder sobre as decisões relacionadas ao negócio. (MUDAMBI; PEDERSEN; ANDERSSON, 2014).

As subsidiárias da multinacional (MNC) têm potencial para acessar recursos de dois contextos de conhecimento distintos. Em primeiro lugar, as subsidiárias são, é claro, parte de uma MNC que tem capacidade para compartilhar conhecimentos em suas diversas unidades. (BARTLETT; GHOSHAL, 1991). Em segundo lugar, as subsidiárias estão localizadas em regiões onde mantém relações sociais, profissionais e tecnológicas entre empresas que permitem trocas de conhecimento. (ALMEIDA; PHENE, 2004).

Nesse ambiente da empresa, um papel importante no processo inovador, em termos de acesso, compartilhamento e criação de conhecimento, é desempenhado pelas subsidiárias, onde sua diferenciação dentro da MNC pode torna-la propensa à criação de conhecimento. As subsidiárias com um papel de apenas aproveitar tal conhecimento podem ser mais dependentes da MNC, enquanto as subsidiárias com um papel de criação e exploração de conhecimento podem ser mais aptas a buscar o conhecimento do país onde se localizam, sendo que tais papéis podem ser vistos como atividades complementares. (ALMEIDA; PHENE, 2004). Segundo Ghoshal e Bartlett (1988), a criação de inovação pela subsidiária está altamente correlacionada com os recursos locais e com a autonomia local, enquanto que a integração normativa e a comunicação matriz-subsidiária, por outro lado, têm correlações positivas significativas tanto com a criação quanto com a adoção da inovação.

As multinacionais desempenham papéis cruciais no compartilhamento de conhecimento, uma vez que as fusões e as aquisições oferecem excelentes oportunidades tanto para o país quanto para as subsidiárias, para renovar sua base de conhecimento e para agregar novos conhecimentos. As subsidiárias podem desempenhar um papel estratégico tanto na criação como na difusão de conhecimentos, contribuindo não só para a transferência de conhecimento vertical, mas também para a transferência horizontal, se possuírem conhecimentos que sejam úteis tanto para as controladoras como para outras subsidiárias. No entanto, as subsidiárias podem ser motivadas pela oportunidade de poder fortalecer sua posição por meio da transferência de conhecimento em toda a organização e que a matriz esteja interessada na transferência de conhecimento se, de alguma forma, tal ação for benéfica. (DOBRAI *et al.*, 2012).

A principal razão pela qual as multinacionais existem é devido à sua capacidade de transferir e explorar o conhecimento de forma mais eficaz e eficiente no contexto intracorporativo do que por meio de mecanismos de mercado externos; existe uma necessidade de capacidade de absorção entre as subsidiárias para que a transferência do conhecimento seja efetiva. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000).

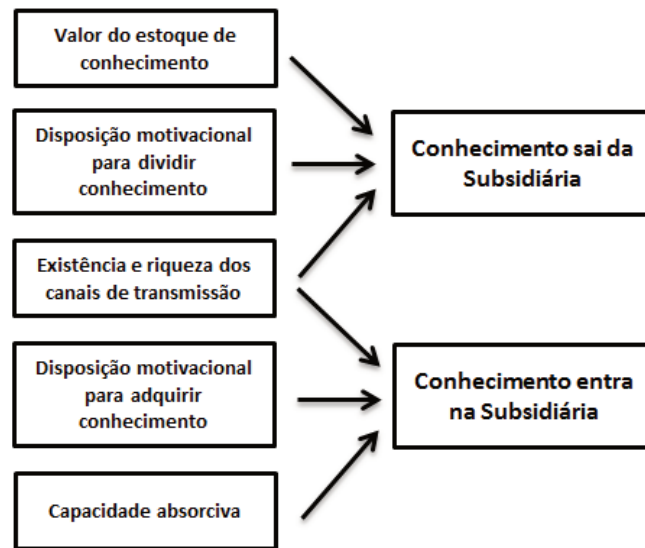
Devido às diferenças culturais e ambientais entre a sede e as subsidiárias, as transferências de conhecimento entre elas podem exigir ajustes adequados para corresponder ao ambiente enfrentado pelas subsidiárias, mas nem todas se destinam a adequar-se com tal ambiente. Outro aspecto da transferência de conhecimento envolve a internalização do conhecimento, que retrata os comportamentos dos funcionários da subsidiária, atribuindo significado simbólico à transferência de conhecimento. (KOSTOVA; ROTH, 2002).

De acordo com artigo de Li e Hsieh (2009), quando o conhecimento transferido é frequentemente modificado para resolver problemas de destinatários, os indivíduos podem integrar seus antecedentes e experiência com o conhecimento transferido e contribuir para o sucesso da transferência de conhecimento. Quando um destinatário internaliza o conhecimento por meio de uma compreensão e adoção suficientes, o conhecimento pode ser efetivamente recriado e usado. (LI; HSIEH, 2009).

Os fluxos de conhecimento obtido e transferido de outras unidades dentro da MNC podem potencialmente ser vinculados à capacidade da subsidiária de criação de conhecimento à medida que as subsidiárias absorvem e modificam *know-how* de outras unidades da matriz para uso local e adaptação. (BARTLETT; GHOSHAL, 2001). Contudo, para Ghoshal e Bartlett (1988), a maioria dos casos de adoção de conhecimento se referem a inovações criadas na matriz, e casos de difusão de uma inovação por uma subsidiária para outra são relativamente poucos.

Gupta e Govindarajan (2000) apresentaram em seu artigo um *framework* no qual comprovaram que as saídas de conhecimento de uma subsidiária seriam positivamente associadas ao valor de sua bagagem de conhecimento, sua disposição motivacional para compartilhar conhecimento e a riqueza dos canais de troca de informação, enquanto que a disposição motivacional para adquirir conhecimento e capacidade de absorver o conhecimento recebido de outras unidades, conforme é mostrado a seguir na Figura 2.

Figura 2 - Determinantes dos fluxos nas subsidiárias



Fonte: Gupta e Govindarajan (2000, p. 477)

No contexto das multinacionais, as subsidiárias possuem duas fontes primárias de conhecimento externo que podem aproveitar: (1) outras unidades da mesma MNC (ou seja, matrizes e subsidiárias) e (2) organizações locais externas à MNC (por exemplo, clientes locais, fornecedores e distribuidores). A implicação disso é que uma subsidiária deve ser capaz de adquirir, assimilar e explorar o conhecimento de sua matriz e de seus pares como consequência natural de pertencer a essa comunidade social global. (COLAKOGLU; YAMAO; LEPAK, 2014).

De acordo com Colakoglu, Yamao e Lepak (2014, p. 93),

[...] os níveis mais elevados de capital humano dentro de uma subsidiária (ou seja, o capital humano interno) podem aumentar o impacto positivo das entradas de conhecimento sobre a capacidade de criação do conhecimento, uma vez que a exploração de conhecimento proveniente de unidades externas seria difícil de alcançar sem a disponibilidade de funcionários motivados, talentosos e hábeis das subsidiárias.

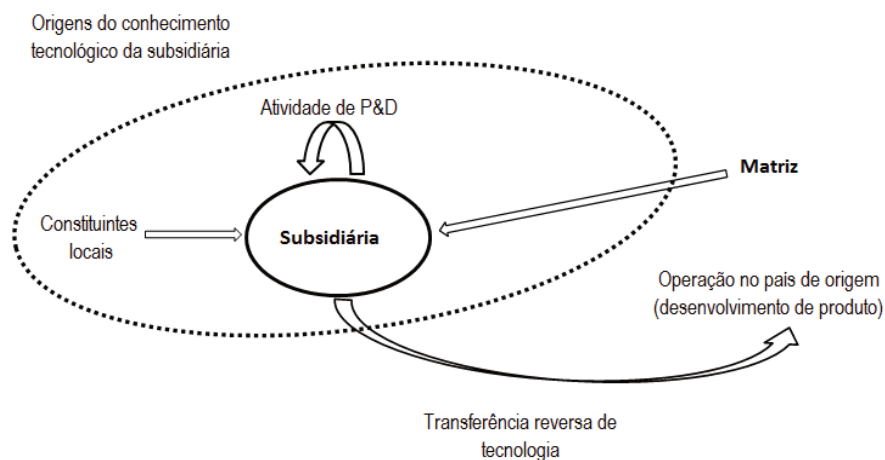
Para as multinacionais, as unidades do país anfitrião são fontes significativas de conhecimento, ideias e inovação para produtos, processos, sistemas e estruturas novos e melhorados que podem ser utilizados localmente, regionalmente e globalmente. O papel das inovações locais desenvolvidas pelas subsidiárias decorrentes do conhecimento de fontes de conhecimento locais é o de poder ser

compartilhado em todo o mundo para obter vantagem competitiva global. (COLAKOGLU; YAMAOKA; LEPAK, 2014).

Hsu e Iriyama (2016) determinaram que a tecnologia subsidiária originária da sede tem um baixo potencial de novidade tecnológica quando é transferida reversivelmente da subsidiária para o país de origem, porém a transferência de tecnologia reversa de um MNC é mais provável que ocorra e tenha maior potencial para ter um impacto positivo quando a tecnologia da subsidiária se origina em sua atividade de P&D.

A Figura 3 mostra esquematicamente as três origens importantes da tecnologia da qual uma subsidiária normalmente depende: matriz, componentes locais e sua própria atividade de pesquisa e desenvolvimento. A subsidiária pode desenvolver tecnologia usando seu conhecimento tecnológico dentro da unidade por meio da realização de atividades de P&D e repassar tais conhecimentos para a matriz, caracterizando, assim, a chamada transferência reversa de conhecimento. (HSU; IRIYAMA, 2016). Ainda segundo Hsu e Iriyama (2016), vários tipos de conhecimento podem ser transferidos de forma reversa, incluindo marketing, distribuição, compras e conhecimento tecnológico, sendo esse o mais frequentemente transferido e de maior impacto. Esse padrão foi detectado no presente caso, como será abordado no capítulo 5.

Figura 3 - Origens do conhecimento tecnológico da subsidiária e sua transferência reversa



Fonte: Hsu e Iriyama (2016, p. 412)

Também foi salientado por Borini (2016) que a transferência de conhecimento tecnológico sobre o desenvolvimento de novos produtos, seguida da relacionada ao desenvolvimento de novos protótipos, são os indicadores mais relevantes para a transferência inversa de conhecimento. Isso sugere que as subsidiárias que desenvolvem esse tipo de conhecimento tecnológico são mais propensas a se envolverem em transferência inversa de conhecimento.

Para elucidar o conceito de Transferência Reversa de Conhecimento, Kogut e Mello (2017, p. 6) propõem sua definição como:

[...] um processo por meio do qual o conhecimento é transferido de uma fonte que é afiliada (subsidiária) ao destinatário (matriz), e o destinatário recebe, assimila e aplica seus conhecimentos para obter uma vantagem competitiva.

As multinacionais aparentemente aprenderam com operações internacionais e, conseqüentemente, melhoraram seu posicionamento competitivo. Permite que as multinacionais obtenham vantagens competitivas combinando conhecimento local com suas próprias capacidades tecnológicas e de gerenciamento. A responsabilidade da criação de conhecimento há algum tempo está passando da matriz para suas subsidiárias, dando origem ao fenômeno da transferência reversa de conhecimento. (KOGUT; MELLO, 2017).

Borini (2016) salienta que a transferência reversa de conhecimento permite que a matriz explore as competências dos países anfitriões e atue como integradora de conhecimento, oferecendo duas vantagens únicas para as MNCs, a utilização do conhecimento desenvolvido em qualquer lugar dentro da rede interna, além da combinação de diferentes conhecimentos de diferentes unidades.

Contudo, antes de entender como o conhecimento flui da subsidiária para a multinacional, é necessário analisar as habilidades internas da empresa, entender como ela obtém esse *know-how* e como é desenvolvido dentro das capacidades da empresa para poder ser transferido. (FRANCO; CÂMARA; PARENTE, 2017).

Segundo Bezerra *et al.* (2013), quando se trata dos países emergentes, os mesmos não possuem qualificação local para produzir conhecimento de alta tecnologia e, portanto, recorrem a diferentes mecanismos para transferir conhecimento de países estrangeiros. No entanto, essa estratégia já não é suficiente para gerar vantagem competitiva, a menos que a matriz seja a única capaz de

desenvolver novas tecnologias e habilidades. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006).

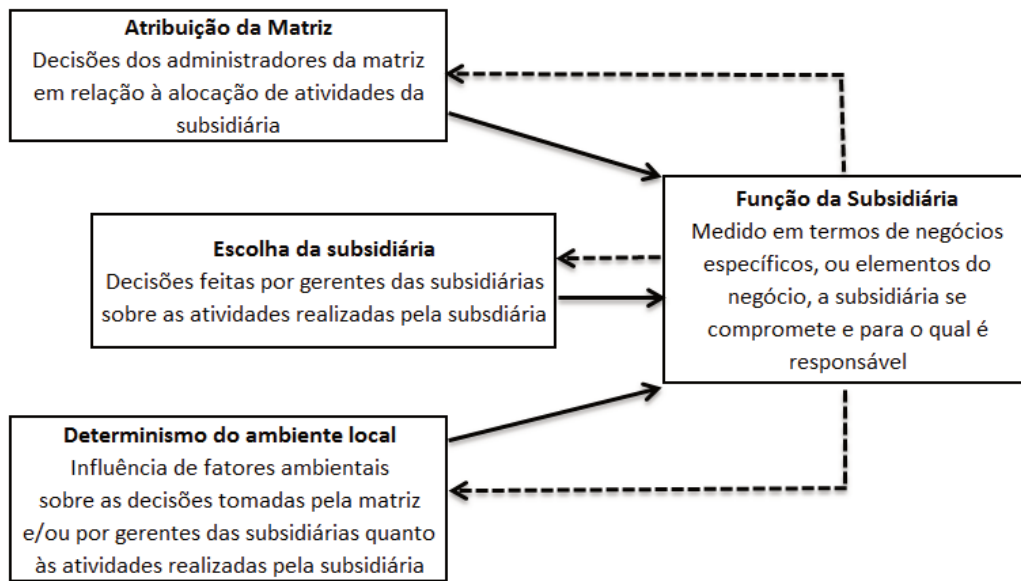
Ainda segundo Bezerra *et al.* (2013), em algumas situações, a matriz não chega a reconhecer o benefício do conhecimento originado na subsidiária e, portanto, não toma as medidas necessárias para sua aplicabilidade, o que mostra que "o processo de transferência reversa é um processo de persuasão. A subsidiária deve persuadir a matriz de que seu conhecimento pode atender às suas necessidades". (YANG, MUDAMBI; MEYER, 2008, p.885).

2.3 O PAPEL DA SUBSIDIÁRIA

Cantwell e Mudambi (2005), salientaram que, em decorrência da integração mais próxima de subsidiárias dentro da MNC, alguns P&D de subsidiárias ganharam um papel mais criativo, gerando novas tecnologias de acordo com a vantagem comparativa em inovação do país em que a subsidiária está localizada.

Um quadro organizacional útil para a evolução do papel da subsidiária é fornecido por Birkinshaw e Hood (1998), como mostra a Figura 4 a seguir, identificando os fatores ambientais locais, a escolha da subsidiária e a atribuição da matriz como os três principais fatores do papel da subsidiária com os efeitos dinâmicos de *feedback*.

Figura 4 - Estrutura organizadora para a evolução da subsidiária



Fonte: Birkinshaw e Hood (1998, p. 775)

A primeira influência sobre a probabilidade de uma subsidiária ganhar um mandato de criação de competências é a característica do local em que se situa. Em uma região com uma boa infraestrutura local, uma base científica e uma mão-de-obra mais qualificada, as subsidiárias são mais prováveis de adquirir missões de criação de competências em nome de seu grupo corporativo. (CANTWELL; MUDAMBI, 2005).

Segundo Borini (2016), os fornecedores locais, os clientes e os concorrentes precedem e afetam positivamente o desenvolvimento do conhecimento pela subsidiária com eles e tais relacionamentos próximos geralmente são um indicativo de desempenho inovador das subsidiárias. Isso pode ser visto como uma evolução do papel das subsidiárias como primeiro ajuste aos parceiros locais para fazer negócios (exploração de competências) para envolver-se ainda mais no desenvolvimento do conhecimento tecnológico (criação de competências).

Para Sumelius e Sarala (2008), as subsidiárias são cada vez mais vistas como contribuintes importantes para o desenvolvimento da vantagem específica da empresa em empresas multinacionais. De forma que as subsidiárias da MNC devem desenvolver o conhecimento por meio do envolvimento no ambiente interno e externo do MNC. A subsidiária que tem conhecimento percebido como crítico e escasso pode usar esse conhecimento como um recurso de poder, onde as redes de relacionamento intra-MNCs são cruciais em empresas internacionais, pois aumentam a probabilidade

de que partes de conhecimentos individuais possam ser capturadas e movidas através de toda a organização, permitindo a dispersão e acesso a recursos como inovações tecnológicas explícitas e *know-how* tecnológico implícito dentro de uma multinacional. (TREGASKIS, 2003).

Ainda segundo Tregaskis (2003), no que se referem à questão do papel estratégico das subsidiárias, as relações de dependência de recursos baseadas no conhecimento sugerem que a subsidiária pode atuar como criadora do conhecimento global, ao invés de receptora. Para Ghoshal e Bartlett (1988), a existência de objetivos e valores compartilhados facilita a criação de inovação não apenas motivando as subsidiárias a serem empreendedoras mas também aumentando a capacidade de resposta da matriz às necessidades e à apreciação da iniciativa das subsidiárias.

Para Bouquet e Birkinshaw (2008), a distância geográfica, bem como os determinantes estruturais (“peso” na importância estratégica) e os determinantes relacionais (“voz” por meio da tomada de iniciativa e da criação de perfil), influenciarão o nível de atenção obtido pelas subsidiárias frente à MNC. Além disso, o comportamento do “bom cidadão corporativo” pode levar a mais atenção. Assim, a atenção positiva que uma subsidiária recebe é baseada em seu peso na ordem global de poder. Ainda segundo os próprios autores, tomar a iniciativa é importante para construir o perfil confiável de uma subsidiária vista pelos executivos da matriz, e que a atenção dada a uma subsidiária estrangeira não é simplesmente influenciada por considerações estruturais de peso: a voz de uma subsidiária é crítica. Para os gerentes de subsidiárias estrangeiras, a atenção é uma mercadoria vital.

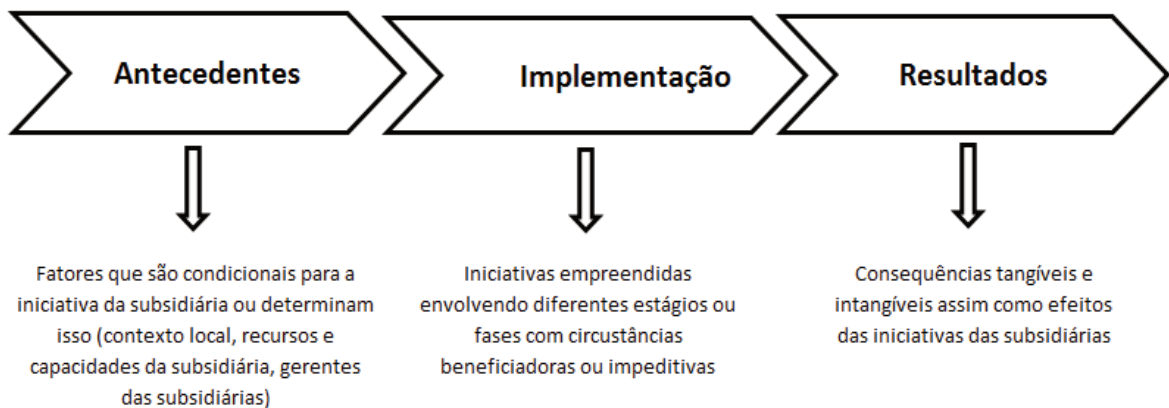
O que emergiu das pesquisas de Bouquet e Birkinshaw (2008) é a evidência clara de que as prioridades da matriz podem ser influenciadas de baixo para cima, ou seja, a subsidiária pode e deve ter um papel ativo nesse processo. As sedes podem ver positivamente os esforços de tomada de iniciativa e de construção de perfil.

As iniciativas das subsidiárias são definidas como um comportamento proativo empresarial (por meio de iniciativas empreendedoras, produzindo um novo produto ou processo de design) em subunidades organizacionais com o objetivo de influenciar a elaboração de estratégias na organização. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010).

Do ponto de vista de uma sede, no entanto, as iniciativas podem ser vistas com ambivalência, pois a matriz procura garantir que esteja no controle (e além de quaisquer riscos), ao mesmo tempo em que encoraja a subsidiária a desenvolver seu potencial. A atenção da sede pode ser vista como um recurso organizacional escasso que afeta o desempenho. (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010). As subsidiárias recebem diferentes papéis com base em seus recursos e capacidades únicas e, por isso, algumas subsidiárias gozam de uma autonomia considerável sobre o desenvolvimento de seu próprio papel. (O'BRIEN; SCOTT; GIBBONS, 2012).

Segundo Strutzenberger e Ambos (2014), as iniciativas das subsidiárias são inerentemente em múltiplos níveis, envolvendo indivíduos, equipes, organizações, bem como o ambiente do MNC, e não podem ser isoladas em apenas um nível metodológico, cujo processo foi dividido em três estágios e esquematizado pelos autores, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Processo de iniciativa da subsidiária



Fonte: Strutzenberger e Ambos (2014, p. 317)

Para Birkinshaw e Fry (1998), as iniciativas das subsidiárias podem ser voltadas para desenvolver novos mercados focados externamente (identificação de oportunidades de negócios novos ou aprimorados por meio da interação com clientes, fornecedores e entidades governamentais no mercado da subsidiária) ou focados internamente (identificação de novas oportunidades de negócios que a subsidiária poderia assumir dentro dos limites existentes da corporação).

Como salientaram O'Brien *et al.* (2017) em seu artigo, os níveis de empreendedorismo da subsidiária e a geração de iniciativas dentro do contexto

organizacional são estabelecidos como determinantes da evolução e contribuição da subsidiária para a MNC, e a realização de iniciativas pelas subsidiárias, sob a forma de novos produtos, processos ou serviços que promovam uma nova maneira de o MNC usar ou expandir seus recursos é uma importante fonte de vantagem específica da multinacional.

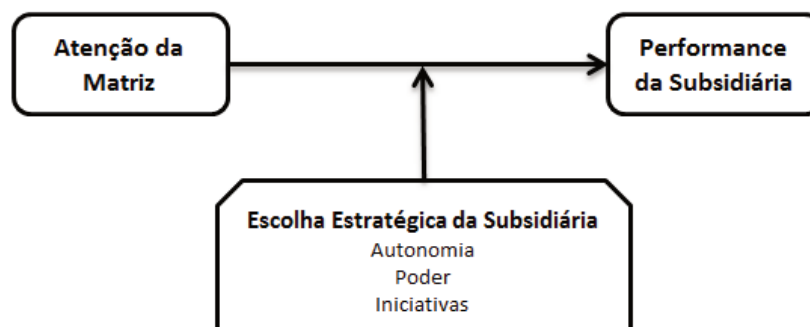
De acordo com O'Brien, Scott e Gibbons (2012, p.112),

[...] as subsidiárias muitas vezes têm acesso exclusivo a recursos-chave, operam com muito mais graus de liberdade do que são oficialmente toleradas, e a estrutura formal geralmente é menos importante do que os sistemas gerenciais ou cultura como forma de controlar os gerentes das subsidiárias.

As organizações utilizam e inovam em torno de novas tecnologias para alcançar suas missões e objetivos, melhorar sua gestão organizacional e desenvolver novas estratégias. A gestão do conhecimento vai além da aplicação e implementação de certas inovações tecnológicas. Ao invés, as perspectivas de inovação ajudam a refletir e articular como as inovações exibem no processo de formulação da estratégia de gestão do conhecimento, como inovação organizacional, e da adoção de um sistema de gestão do conhecimento, como inovação tecnológica. (AMALIA; NUGROHO, 2011).

Em geral, as subsidiárias se esforçarão por papéis mais significativos dentro da organização, como, por exemplo, um elevado nível de decisão, para maximizar seu desempenho. (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010). Segundo Bouquet e Birkinshaw (2008), o grau de medida em que a matriz reconhece esse esforço da subsidiária por sua contribuição para a MNC como um todo é o que define a atenção da sede. A Figura 6 a seguir mostra um modelo de desempenho apresentado por Ambos e Birkinshaw (2010), em que as subsidiárias poderão se beneficiar mais da atenção da matriz quando tiverem um alto nível de escolha estratégica, ou seja, alta autonomia, alto poder entre as unidades da MNC e um alto nível de iniciativa própria.

Figura 6 - Modelo teórico do desempenho da subsidiária



Fonte: Ambos e Birkinshaw (2010, p. 455)

Nos últimos anos, ainda segundo Ambos e Schlegelmilch (2007), as unidades de P&D estão cada vez mais dispersas em nível internacional e a questão de encontrar instrumentos de controle apropriados surgiu na agenda de gerentes de P&D da matriz, pois aumenta o risco de duplicação de trabalho por diferentes subsidiárias.

Por conseguinte, a matriz pode adotar três tipos de controle: centralização, onde o poder de decisão é mantido na sede; formalização, onde o poder de decisão é rotulado por meio de regras e procedimentos; e socialização, pelo qual os membros organizacionais desenvolvem expectativas comuns e valores compartilhados que promovem a tomada de decisões de pensamentos parecidos. (AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2007). A criação de novos conhecimentos e competências requer certa liberdade operacional, enquanto a centralização desses recursos implica uma forte necessidade de coordenação por parte da matriz.

Segundo salienta Chiesa (1999, p. 192),

[...] no modelo central de inovação, os recursos são centralizados na sede e desenvolvem inovações para serem exploradas em todo o mundo; as subsidiárias, no máximo, adaptam o produto desenvolvido no centro às necessidades locais. No modelo de inovação local, as subsidiárias nacionais usam seus próprios recursos e capacidades para responder às necessidades locais. O alavancado localmente capitaliza os recursos e o empreendedorismo de subsidiárias nacionais individuais, mas os incentiva a criar inovação para exploração em todo o mundo. Os globalmente vinculados unem recursos e capacidades de diversas unidades mundiais da empresa, tanto na matriz quanto no nível das subsidiárias, para criar e implementar inovações de forma conjunta. Nos dois últimos casos, as empresas são obrigadas a atribuir diferentes funções às várias unidades da empresa criando uma organização que pode ser vista

como uma rede de unidades diferenciadas, esta abordagem é designada como a da empresa transnacional.

Chiesa (1999) destaca que o problema de gerenciamento em P&D a nível global é de como equilibrar o controle central das atividades e um nível de autonomia que permite uma implantação ótima de competência técnica local.

Segundo Sumelius e Sarala (2008), os resultados dos seus estudos mostraram que a transferência reversa de conhecimento técnico foi positivamente associada ao desenvolvimento de conhecimento pela subsidiária, assim como uma associação positiva entre tal desenvolvimento e um maior nível de envolvimento. Deste modo, a autonomia de tomada de decisão encontrou-se associada positivamente ao desenvolvimento de conhecimento da subsidiária. (SUMELIUS; SARALA, 2008).

Strutzenberger e Ambos (2014) enfatizaram que a cultura empreendedora tem alta relevância no que diz respeito à inovação e iniciativas, e influencia positivamente a inovação e a aprendizagem, promovendo autonomia e legitimidade da subsidiária.

Com relação à inovação, Blomkvist (2012) relatou que a disposição da subsidiária de se envolver na transferência de conhecimento e de inovação tem um impacto significativo no seu desempenho, principalmente quando da adoção pela subsidiária receptora. Concluiu que a moderna multinacional tem sido associada a subsidiárias altamente dispersas e, frequentemente, estratégica e tecnologicamente avançadas, onde os processos de inovação envolvem altos níveis de troca de conhecimento e inovação dentro da MNC. Contudo, é possível que quanto mais uma subsidiária aprenda e adote o conhecimento das outras subsidiárias e da matriz, menos incentivo terá para conduzir suas próprias inovações e desenvolver suas próprias capacidades. (KOGUT; ZANDER, 1992).

Para Almeida e Phene (2004), as ligações formais ou informais entre as unidades dentro das MNCs desempenham um papel importante na transferência de conhecimento e inovação por meio da criação de trocas de confiança e reciprocidade. Os pesquisadores Cantwell e Mudambi (2005) realizaram estudos que apontaram para o surgimento de redes globais para inovação dentro das MNCs, propondo que uma subsidiária pode contribuir mais criativamente para a geração de tecnologia em tal rede, quando melhor é a infraestrutura local no país em que está localizada, o que

aumenta sua potencial base de habilidades e ligações locais com outras empresas inovadoras e instituições de pesquisa.

Ao estudarem o processo de inovação, Bartlett e Ghoshal (2002) estabeleceram como o mesmo é moldado em organizações geograficamente dispersas, chamando-as de transnacional, de quatro formas diferentes: modelo de hub ou modelo central de inovação, onde os recursos são centralizados na matriz e desenvolvem inovações para serem exploradas em todo o mundo; modelo de inovação local, onde as subsidiárias usam seus próprios recursos e capacidades para responder às necessidades locais; modelo localmente alavancado, onde capitaliza os recursos e o empreendedorismo de subsidiárias e os aproveita para criar inovação para exploração em uma base mundial e globalmente vinculada; e o modelo de *link* global, que une recursos e capacidades de diversas unidades para criar e implementar inovações de forma conjunta. Em seu trabalho anterior, Ghoshal e Bartlett (1988) encontraram evidências de associações positivas entre criação, adoção e difusão de inovações por uma subsidiária e o grau normativo em que a subsidiária foi integrada à matriz e compartilhou sua estratégia, objetivos e valores gerais. Segundo os autores (p. 371),

[...] tal integração foi tipicamente o resultado de um alto grau de socialização organizacional e foi alcançada por meio de extensas viagens e transferência de gerentes entre a matriz e a subsidiária, e por meio do trabalho conjunto em equipes, grupos de trabalho e comitê.

Para Blomkvist, Kappen e Zander (2010), para sustentar a inovação e a vantagem competitiva da moderna MNC, os gestores devem poder estimar a contribuição tecnológica esperada das subsidiárias estrangeiras. As questões críticas incluem se estabelecer novas subsidiárias estrangeiras ou confiar nas antigas para a geração de novas tecnologias, ou se a renovação tecnológica será garantida principalmente por meio de *greenfield* ou de outros modos de entrada em mercados estrangeiros.

Borini (2016) relata que a capacidade da subsidiária de gerar novos conhecimentos reflete amplamente, além de sua atividade interna de Pesquisa & Desenvolvimento, o grau em que ela está inserida dentro do sistema de inovação de seu mercado local; por outro lado, a sua capacidade de transferir inovações para a

matriz é principalmente uma função de sua inserção interna. Assim, ainda segundo esse autor, a interdependência externa é fundamental para que as subsidiárias desenvolvam inovações, especialmente quando combinado com uma autonomia de nível mais alto. A inovação requer aquisição de conhecimento onde as redes de relacionamentos dentro e fora da empresa são importantes fontes de aquisição desse conhecimento; portanto, para estimular a inovação da empresa, os gerentes das multinacionais devem desenvolver suas redes de relacionamentos. (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-COSTA; SANZ-VALLE, 2014). Os autores Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa e Sanz-Valle (2014) sugerem que o capital social é um antecedente-chave da inovação das MNCs, onde identificaram evidências do efeito positivo do mesmo na inovação, por meio da aquisição de conhecimento atualizado de redes internas e externas.

Para Li, Liu e Thomas (2013), uma subsidiária operando em uma economia emergente, a transferência interna de recursos tecnológicos da matriz para a subsidiária se torna particularmente importante, contudo é possível que quanto mais uma subsidiária aprenda e adote o conhecimento das subsidiárias matriz e irmãs, menos incentivo essa subsidiária terá para conduzir suas próprias inovações e desenvolver suas próprias capacidades exclusivas. Contudo, a adaptação do conhecimento existente, que serve de base para a construção de novos conhecimentos ou para reconfiguração do conhecimento existente, irá resultar em inovação. (LI; HSIEH, 2009).

Em relação ao mercado brasileiro, Borini *et al.* (2009) enfatizam que, quando se considera que as MNCs brasileiras nasceram em um país errado, a única maneira de vencer na competição mundial é inovar. Portanto, as multinacionais brasileiras são dependentes de inovação e o desenvolvimento de iniciativas das suas subsidiárias é fundamental para superar outras multinacionais. Ainda segundo esses autores, se a subsidiária está integrada à rede de negócios do país estrangeiro, há uma maior possibilidade de desenvolver conhecimento inovador com grande potencial de escassez, difícil de imitar. No Brasil, a alta atividade inovadora aparece apenas em associação com a combinação de alto grau de integração, simultaneamente na corporação global e na economia local, onde é enfatizada a importância das relações de rede de relacionamentos na facilitação de recursos e troca de conhecimento e, conseqüentemente, no processo de inovação. (MARIN; COSTA, 2013).

Para aprofundar o estudo do desenvolvimento de conhecimento da subsidiária, Najafi-Tavani *et al.* (2015) buscaram inspiração na Teoria da Configuração, que afirma que o seu principal pressuposto é que o alinhamento da estratégia e do seu contexto resulta em melhores resultados organizacionais.

Birkinshaw (2001) publicou um capítulo dedicado exclusivamente à estratégia nas subsidiárias. Em seu trabalho, enfatizou que estratégia na subsidiária descreve o que ela está fazendo ou planeja fazer no futuro, onde as decisões são feitas pelo seu gerente, não por gerentes da matriz em seu lugar, ou seja, sugere algum nível de escolha ou autodeterminação por parte da subsidiária. Várias opções estratégicas permanecem sob o controle de gerentes das subsidiárias que permitem que as unidades atinjam esses objetivos, pois eles mantêm a capacidade de reconfigurar recursos e desenvolver capacidades que impulsionam o desenvolvimento, melhoram o desempenho e influenciam a MNC como um todo. (O'BRIEN *et al.*, 2017).

Ainda segundo Birkinshaw (2001), o foco estratégico pode se dar em dois sentidos: posicionamento de marketing e desenvolvimento de seus recursos. No primeiro, as MNCs restringem o grau de liberdade do gerente de uma subsidiária; no segundo, muitos recursos e capacidades das multinacionais são realmente desenvolvidos no nível da subsidiária, sendo isso responsabilidade dos seus gerentes, pois tem os contatos e o conhecimento das atividades locais.

Ainda se referindo à estratégia, Birkinshaw (2001) afirma que a teoria estratégica da visão baseada em recursos, ou, do inglês, *Resource-based view* – RBV (BARNEY, 1991), não é realmente relevante na subsidiária, pois a mesma é apenas uma parte do todo, complementar a outros recursos da MNC. O'Brien, Scott e Gibbons (2012) complementam essa ideia afirmando que a vantagem competitiva (PORTER, 1991) não é a base para estudar a estratégia das subsidiárias. Assim, sistemas e estruturas devem ser criados na MNC para assegurar que o gerente da subsidiária é seu próprio chefe como também parte integral da rede corporativa. (BIRKINSHAW, 2001). O desenvolvimento da inserção na rede interna da MNC é potencialmente a mais importante opção estratégica disponível aos gerentes das subsidiárias. (O'BRIEN; SCOTT; GIBBONS, 2012).

Para Bartlett e Ghoshal (1991), os papéis para definir a responsabilidade da subsidiária de executar as estratégias e decisões da matriz ou de criá-las e gerenciá-las devem ser conduzidos de maneiras bem diferentes. Para o primeiro papel, os

controles operacionais podem ser leves e rotineiros, mas a coordenação de fluxos de informações e recursos de e para a unidade exige envolvimento intensivo da alta direção; para o segundo, devem ser gerenciadas por meio de controles operacionais rígidos, com sistemas padronizados. Como afirmam Bartlett e Ghoshal (1991, p. 51), “a habilidade de gerenciar a capacidade de organização multidimensional de maneira flexível é a marca característica de uma empresa transnacional”.

Quatro tipos de estratégia da subsidiária foram introduzidos por Gupta e Govindarajan (1991), com base na direção e intensidade do fluxo de conhecimento:

- a) Inovadores Globais, assim definidas as subsidiárias caracterizadas por baixo fluxo de entrada de conhecimento e alto fluxo de saída de conhecimento;
- b) Jogadores Integrados, referente às subsidiárias com elevados fluxos de entradas e saídas de conhecimento;
- c) Implementadores, subsidiárias com baixo fluxo de saída de conhecimento, para desenvolver conhecimento, elas dependem principalmente do conhecimento provido pela matriz; e
- d) Inovadores Locais, ou seja, subsidiárias que raramente se envolvem em transferência ou aquisição de conhecimento da matriz ou a partir dela.

As relações internas das MNC são muito importantes porque não só fornecem às subsidiárias os recursos necessários de conhecimento, mas também fornecem à matriz as linhas gerais sobre como gerenciar o desenvolvimento de conhecimento de suas subsidiárias. Quanto mais entrosada for a subsidiária internamente com a matriz, maior a extensão do desenvolvimento de conhecimento da mesma. (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2015).

Os relacionamentos da sede com as subsidiárias - particularmente a utilização de mecanismos de socialização, a concessão de autonomia e o desenvolvimento e manutenção de relações estreitas - podem aumentar significativamente a capacidade de uma subsidiária de desenvolver conhecimento. (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2015, p.39).

Para Borini *et al.* (2009), o fato de as empresas multinacionais brasileiras serem atrasadas na arena internacional traz algumas implicações estratégicas: uma vez

sendo seguidoras e originadas em países menos desenvolvidos, as subsidiárias estrangeiras desempenham um papel chave no processo de internacionalização para tais empresas.

Multinacionais de economias emergentes enfrentam uma série de desvantagens na competição global, devido fundamentalmente ao estágio inicial de desenvolvimento de suas instituições de mercado no país de origem; são os retardatários do cenário mundial, tanto pelo surgimento tardio de suas empresas, quanto por causa de sua entrada tardia na competição internacional. (WANG *et al.*, 2014).

Segundo o trabalho de Wang *et al.* (2014), as MNCs dos países emergentes usam a delegação de autonomia para a subsidiária como um mecanismo estratégico para diminuir sua falta de habilidades na coordenação e gerenciamento de subsidiárias estrangeiras. Tal autonomia desempenha um duplo papel para tais MNCs: o primeiro é fornecer eficiência para superar as desvantagens do atraso de marca, conhecimento tecnológico, para explorar recursos existentes e acessar localmente conhecimento embutido de todo o mundo; o segundo papel é distanciar a subsidiária estrangeira da fraca governança corporativa e a baixa credibilidade e imagem no país anfitrião, com isso podendo adquirir legitimidade localmente. Além disso, ainda segundo Wang *et al.* (2014), as subsidiárias emblemáticas servem de âncoras para impulsionar a competitividade estratégica a longo prazo das EMNEs.

Se a multinacional estimular as subsidiárias a correrem riscos, há mais probabilidade de desenvolvimento de iniciativas próprias pela subsidiária. Isso significa que países com um forte contexto competitivo são favoráveis para iniciativas locais ou globais devido a oportunidades de mercado, especialmente a exploração de nichos de mercado. (BORINI *et al.*, 2009).

2.3.1 Papel do Gerente da Subsidiária

Segundo Bouquet e Birkinshaw (2008), um gerente de subsidiária deve primeiramente desenvolver uma posição de força para sua subsidiária dentro da MNC (por exemplo, realizando atividades sobre as quais as subsidiárias irmãs são dependentes). Um papel fundamental do trabalho dos gerentes de subsidiária é tomar iniciativas que contribuam para alimentar e aumentar essa posição de força. Em

segundo lugar, o gerente deve enxergar a própria subsidiária como umnexo de relações, um valor significativo pode ser gerado ao longo do tempo, mantendo um bom perfil. Em terceiro lugar, a atenção é um mecanismo fundamental para influenciar as prioridades dos executivos da matriz e, portanto, o futuro papel da subsidiária. Quando um executivo encontra maneiras de chamar a atenção para sua subsidiária, o que pode lhe trazer vantagem, a subsidiária tem a chance de se tornar uma entidade de maior destaque dentro do seu mundo corporativo. Desta forma, a inclinação de uma subsidiária para entrar em novas tecnologias pode ser explicada, além dos motivos de lucro e da necessidade de inovação para ficar à frente da concorrência, também e principalmente pela busca de poder e influência dentro da multinacional. (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010).

Os gerentes gerais das subsidiárias têm alguns graus de liberdade para reprimir pedidos formais da matriz ou apresentar suas próprias propostas, especialmente quando elas representam um mercado importante ou quando são responsáveis por atividades de valor agregado em nome da MNC. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010).

Para sustentar a inovação e a vantagem competitiva da MNC moderna, os gerentes das subsidiárias estrangeiras devem ser capazes de estimar a contribuição tecnológica esperada. (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010). Assim, os gerentes das subsidiárias precisam construir uma reputação para a sua unidade na matriz e usar mecanismos de marketing interno para aumentar suas chances de legitimar suas iniciativas. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010). Segundo Ghoshal e Bartlett (1988), as subsidiárias que criaram mais inovações eram aquelas que tinham densidade de comunicação interna relativamente maiores entre seus diferentes gerentes, onde a comunicação frequente entre gerentes de subsidiárias e gerentes da matriz desempenha um papel crucial na transferência de conhecimento de uma empresa controladora para suas subsidiárias no exterior.

Para Kostova, Marano e Tallman (2016), a década de 1980 foi muito impactante para entender o papel estratégico dos gerentes expatriados nas multinacionais, de como o sucesso das subsidiárias estrangeiras depende das contribuições de seus gerentes e funcionários que trabalham nelas e como isso afeta o desempenho de toda a organização. Os gerentes do país de origem são transferidos (expatriados) para subsidiárias estrangeiras como uma ferramenta estratégica primordial para controle,

integração e transferência de conhecimento para as operações no exterior. (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016).

Para atender as demandas da matriz da MNC, o gerente da subsidiária deve interagir com seu time em sua própria unidade, assim como com a matriz, além, evidentemente, dos parceiros locais. (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; BARTLETT; GHOSHAL, 2001). Portanto, na busca de iniciativas das suas subsidiárias, os gerentes precisam mobilizar seus colaboradores para criar um ambiente empreendedor, aumentar a geração de novas ideias por meio dos recursos disponíveis através de sua valorização na organização. As ações do gerente da subsidiária são relevantes em termos de desbloquear os benefícios de um contexto de apoio dentro da MNC. (O'BRIEN *et al.*, 2017).

Conforme salientado por Strutzenberger e Ambos (2014), os gerentes não podem ter o papel de apenas incentivar e avaliar as iniciativas das suas subsidiárias, mas devem ter a capacidade complementar de vender tais ideias, fazer com que as mesmas sejam introduzidas e aproveitadas na matriz. Fazer com que a subsidiária se incorpore internamente na MNC é potencialmente a opção estratégica mais importante que cabe aos seus executivos; devem ter a capacidade de tomar decisões estratégicas relacionadas à sua própria unidade. (O'BRIEN; SCOTT; GIBBONS, 2012).

Os gerentes das subsidiárias devem se envolver em uma ampla gama de atividades de gestão, como representantes das unidades sob sua responsabilidade e pertencentes ao time de gerenciamento da MNC. Conforme evidenciado por O'Brien, Scott e Gibbons (2012, p. 121),

[...] para ser bem-sucedido, é necessária uma combinação dessas habilidades de gerenciamento global com a capacidade de conduzir sua própria unidade subsidiária e fornecer liderança à força de trabalho sob seu comando. O gerente subsidiário também deve operar dentro das restrições que lhes são impostas pela estrutura corporativa global, que as tendências recentes sugerem tornar-se-ão mais restritivas.

No que se refere às MNCs de países emergentes, segundo Luo e Tung (2017), seus executivos têm que manobrar habilmente suas escolhas estratégicas em seus contextos institucionais domésticos. As empresas que competem com sucesso e conseguem se manter atualizadas são muitas vezes lideradas por executivos que têm

uma forte visão global, mesmo que adotando medidas pragmáticas para explorar os mercados internacionais, os quais podem oferecer oportunidades de maiores recursos ou disponibilidade de mercado. (LUO; TUNG, 2017).

2.3.2 O Papel dos Expatriados

Os poucos estudos relacionados que examinaram a influência dos expatriados na transferência de conhecimento ainda não encontraram relações significativas entre expatriação e transferência de conhecimento. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). Segundo Fang *et al.* (2010), a literatura sobre o assunto considerou a disseminação do conhecimento funcional sem similar como uma razão importante para preencher cargos em subsidiárias estrangeiras com expatriados, mas a aquisição e transferência de conhecimento raramente foi examinada diretamente como o vínculo entre expatriação e desempenho da subsidiária. Assim, pelo fato de o expatriado ocupar os principais cargos gerenciais na subsidiária, e de ter uma grande experiência do país de origem da multinacional, permitem que os mesmos melhorem a capacidade da subsidiária de adquirir e absorver o conhecimento organizacional da matriz. (FANG *et al.*, 2010). Com isso, os expatriados desempenham um papel fundamental na facilitação da transferência de conhecimento da matriz de onde provem para a subsidiária onde está alocado, particularmente nos estágios iniciais da gestão de uma nova subsidiária estrangeira, ajudando a buscar e compartilhar o conhecimento da matriz para subsidiária e/ou vice-versa. (LUO; TUNG, 2017). Conforme explicitado por Song (2014), como os expatriados compartilham o idioma, a experiência profissional e a cultura organizacional com os gerentes da matriz e mantêm com eles redes informais de comunicação, eles podem continuar a servir como canais de transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária. Contudo, para gerenciar com sucesso suas operações no exterior, as MNCs não podem confiar unicamente no uso de expatriados, por motivos de custo e outros requisitos decorrentes da localização da subsidiária. (LUO; TUNG, 2017).

Segundo Chang, Gong e Peng (2012), estes expatriados vão à matriz durante um longo período de tempo para adquirir novos conhecimentos e depois retornam para a sua subsidiária no exterior, onde devem disseminar o conhecimento que aprenderam na matriz da MNC. Para Song (2014), em termos de motivação, os expatriados podem ser mais eficazes e cooperativos na facilitação da transferência de

conhecimento dentro de uma MNC do que os gerentes contratados localmente, porque tendem a se preocupar mais com o desempenho de toda a organização.

Considerando o papel dos expatriados sob o ponto de vista da matriz, as atribuições internacionais permitem que os funcionários adquiram conhecimentos valiosos, os quais as empresas costumam usufruir, uma vez que a experiência internacional é considerada um componente crítico para a estratégia da empresa e, devido à riqueza dessas experiências, possibilitam mais oportunidades de troca e compartilhamento de conhecimento. (MARTINS; TOMÉ, 2014). Do outro lado, a utilização de expatriados com experiência prévia em trabalhos internacionais contribui para transferir conhecimento tácito e explícito que faltam nas subsidiárias estrangeiras.

Os resultados das pesquisas de Martins e Tomé (2014) revelam que há uma grande quantidade de conhecimento individual e tácito disseminado dentro das subsidiárias e que a MNC parece estar interessada em usá-lo, ao designar funcionários (expatriados) a realizar tarefas em outras unidades no estrangeiro para a matriz, para futuramente compartilhá-lo, desenvolvê-lo e utilizá-lo em projetos organizacionais globais que poderão ser executados em outras unidades da MNC. Como também enfatiza Song (2014), as MNCs com fortes capacidades tecnológicas ou de marketing são mais propensas a usar expatriados para transferir conhecimento tácito para suas subsidiárias do que aquelas sem tais capacidades.

Segundo Dobrai *et al.* (2012, p. 154),

[...] as multinacionais têm diferentes maneiras de desenvolver as habilidades e competências desejadas dos expatriados para transferir conhecimento: as atribuições de longo prazo no exterior podem fortalecer a vontade dos expatriados de transferir conhecimento e, ao mesmo tempo, suas habilidades de transferência de conhecimento também podem melhorar por meio de seu envolvimento em diversos projetos de curto prazo ou outras soluções únicas.

Existe outro ator pouco abordado na relação da matriz com suas subsidiárias, chamado repatriado (do inglês *inpatriate*), que corresponde aos funcionários de uma subsidiária designados para uma estadia de longo prazo no exterior na matriz, o qual retorna à sua subsidiária trazendo em sua bagagem conhecimentos tácitos que podem ser utilizados para alavancar a geração de conhecimento.

Para Chang, Gong e Peng (2012), a transferência de conhecimento tácito para uma subsidiária depende da capacidade de expatriação, motivação e oportunidade de realizar a transferência, uma vez que tal conhecimento não se difunde facilmente. Foi identificado pelos autores características pessoais específicas do expatriado e a capacidade de absorção da unidade como condições que contribuem para a transferência de conhecimento bem sucedida por meio da movimentação de pessoal. O conhecimento tácito é construído por meio de anos de experiência em uma MNC e dá aos expatriados certas vantagens. Os mesmos atuam como agentes para transferir cultura corporativa para subsidiárias e para desenvolver as percepções e as atitudes dos funcionários das subsidiárias em relação à matriz. (KOSTOVA; ROTH, 2002).

Ainda pertinente às conclusões do trabalho de Chang, Gong e Peng (2012), as competências de expatriação na transferência de conhecimento melhoraram o desempenho da subsidiária por meio do conhecimento recebido, e este efeito foi mais forte quando a capacidade de absorção da subsidiária foi maior. Recomendam que, ao selecionar expatriados para atribuições no exterior, as multinacionais devem ir além do foco em habilidades técnicas e considerar suas competências comportamentais para uma melhor transferência de conhecimento.

A transferência de conhecimento bem-sucedida ocorre quando laços sociais são estabelecidos entre a fonte e o destinatário e, assim, as subsidiárias podem atualizar seu estoque de conhecimento por meio do conhecimento recebido. A atribuição de expatriados sem competências na transferência de conhecimento pode mesmo prejudicar o desempenho da subsidiária porque os expatriados são frequentemente mais caros do que outras fontes de pessoal. (CHANG; GONG; PENG, 2012).

Segundo Rocha e Borini (2011), o mecanismo mais utilizado por multinacionais tradicionais para transferir o conhecimento da matriz para as subsidiárias se refere às *best practices* (melhores práticas), enquanto que, para as multinacionais provenientes de países emergentes, os expatriados são o meio mais utilizado para esse fim, principalmente como gerentes seniores nas funções de gerentes gerais, gerentes de áreas específicas como Marketing ou Finanças, com a tarefa de cumprir esse papel por um longo período, visto como de desenvolvimento interno, sendo o esforço recompensado por pacotes de benefícios. Assim, os expatriados costumam agir como um link entre a matriz e as subsidiárias em que se encontram, onde uma grande

quantidade de informação é transferida por eles. O uso de expatriado serve para o controle e coordenação das atividades no exterior, que é típico nos estágios iniciais de internacionalização. (ROCHA; BORINI, 2011).

2.4 SÍNTESE TEÓRICA

A presente seção busca elucidar, por meio da revisão teórica, as questões, teorias, conceitos e modelos que sustentarão a análise do caso a ser pesquisado. O Quadro 1 representa a síntese do referencial teórico, contendo o tema abordado, seus marcos teóricos, a importância e contribuição para o desenvolvimento do trabalho, assim como os principais autores pesquisados.

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico

TEMA ABORDADO	CONSTRUCTO TEORICO	CONTRIBUIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	Teorias de internacionalização	- Paradigma eclético (OLI) - Modos de expansão	(VERNON, 1966); (DUNNING, 2000); (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015); (BORINI, 2016); (LUO; TUNG, 2017)
	Conceito de multinacional	- Discussão dos conceitos - “Distância” entre matriz e subsidiária	(DACIN; KOSTOVA; ROTH, 2008); (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010); (BLOMKVIST, 2012)
	Modos de expansão	- Padrões e motivos de internacionalização - Visão do trampolim - Conceito de espiral ascendente	(BIRKINSHAW; HOOD, 1998); (ALMEIDA; PHENE, 2004); (HOLTBRÜGGE; KREPPEL, 2012); (VERBEKE; YUAN, 2016); (LUO; TUNG, 2017)
RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA	Geração de conhecimento	- Autonomia x iniciativa das subsidiárias - Absorção, exploração e criação do conhecimento pelas subsidiárias	(GHOSHAL; BARTLETT, 1988); (GHOSHAL; NOHRIA, 1989); (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000); (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006); (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010); (YAMIN; ANDERSSON, 2011); (COLAKOGLU; YAMAO; LEPAK, 2014); (HOMBURG; PRIGGE, 2014); (MUDAMBI; PEDERSEN; ANDERSSON, 2014)
	Transferência de conhecimento	- Conceitos de transferência de conhecimento - Tipos de transferência - Fontes e fluxo de conhecimento nas subsidiárias	(BARTLETT; GHOSHAL, 1991,2001); (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000); (KOSTOVA; ROTH, 2002); (ALMEIDA; PHENE, 2004); (MUDAMBI NAVARRA, 2004); (LI; HSIEH, 2009); (HSU; IRIYAMA, 2016); (KOGUT; MELLO, 2017)
PAPEL DA SUBSIDIÁRIA	Iniciativas das subsidiárias	- Evolução do papel das subsidiárias - Contribuição das subsidiárias (peso e papel) - Conceitos de iniciativa das subsidiárias - Importância da inovação - Desempenho e estratégias das subsidiárias	(GHOSHAL; BARTLETT, 1988);(GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991); (BIRKINSHAW; FRY, 1998); (BIRKINSHAW; HOOD, 1998); (CHIESA, 1999); (TREGASKIS, 2003); (CANTWELL; MUDAMBI, 2005); (AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2007); (BORINI, 2016); (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008); (SUMELIUS; SARALA, 2008); (BORINI et al., 2009); (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010); (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010); (O'BRIEN; SCOTT; GIBBONS, 2012); (STRUTZENBERGER; AMBOS, 2014); (NAJAFI-TAVANI et al., 2015)
	Papel do Gerente da Subsidiária	- Papel estratégico do gestor da subsidiária - Motivações e ações dos gestores das subsidiárias	(BIRKINSHAW; HOOD, 1998); (BARTLETT; GHOSHAL, 2001); (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008); (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010); (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010); (O'BRIEN; SCOTT; GIBBONS, 2012); (STRUTZENBERGER; AMBOS, 2014); (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016); (LUO; TUNG, 2017); (O'BRIEN et al., 2017)
	Papel do expatriado	- Conceito de expatriado - Papel do expatriado na transferência de conhecimento	(GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000); (KOSTOVA; ROTH, 2002); (FANG et al., 2010); (ROCHA; BORINI, 2011); (CHANG; GONG; PENG, 2012); (DOBRAI et al., 2012); (MARTINS; TOMÉ, 2014); (SONG, 2014);(LUO; TUNG, 2017)

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a síntese teórica apresentada no Quadro 1, as teorias de internacionalização, os conceitos de multinacional e os modos de entrada e expansão

contribuíram para amparar a compreensão do tema estudado e apoiaram na seleção do caso estudado na presente dissertação.

As principais teorias de internacionalização das empresas, seus modos de entrada, a motivação para tal, os conceitos inerentes ao de empresa incluem a visão do paradigma eclético de Dunning (2000), os motivos de expansão de Cuervo-Cazurra, Narula e Un (2015) e os conceitos de multinacional (MNC) como os de Birkinshaw e Hood (1998), assim como a visão do trampolim de Luo e Tung (2017) para os países emergentes.

Sobre a relação da matriz com a subsidiária foram utilizados trabalhos desenvolvidos por Ambos, Andersson e Birkinshaw (2010) sobre as iniciativas das subsidiárias, o papel das subsidiárias por Almeida e Phene (2004), a geração de conhecimento abordada por Dobrai *et al.* (2012) e Gupta e Govindarajan (2000).

Percebeu-se, com as descobertas obtidas por meio da literatura, que há uma lacuna teórica no sentido de existirem poucos trabalhos focados no processo da construção do novo papel das subsidiárias por meio da geração de conhecimento (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008), sendo que os trabalhos mais relevantes abordam principalmente o fortalecimento do poder e o papel relativo de outras subsidiárias frente à matriz. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010).

Ao abordar o papel das subsidiárias, buscou-se os conceitos apresentados por Birkinshaw e Hood (1998), Tregaskis (2003), que se referem à questão do papel estratégico das subsidiárias, como também Bouquet e Birkinshaw (2008), que falam sobre “peso” e “voz” das subsidiárias e O’Brien *et al.* (2017) sobre a geração de iniciativas das subsidiárias. A importância dos gerentes das subsidiárias também é abordada por Bouquet e Birkinshaw (2008) e por Ambos, Andersson e Birkinshaw (2010), e o papel dos expatriados é revisto principalmente nos artigos de Chang, Gong e Peng (2012) e de Martins e Tomé (2014).

No capítulo 3, apresentado a seguir, está evidenciado o método utilizado, abordando qual será o caminho a percorrer para responder à questão de pesquisa, que é o principal objetivo desta dissertação.

3 MÉTODO

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, faz-se necessária a utilização de uma metodologia adequada aos objetivos propostos. Para esse fim, esse capítulo descreve o método utilizado para responder à questão de pesquisa, apresentando o seu delineamento, a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, bem como o seu contexto, as técnicas de coleta e de análise de dados.

Considerando a relevância atribuída pelos autores acima abordados, este capítulo buscou atender aos requisitos salientados, de forma a apresentar de forma consistente o método utilizado na presente dissertação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realização de uma pesquisa, algumas técnicas estão disponíveis para utilização, e aquela que o pesquisador irá adotar pode depender de vários aspectos, mas principalmente ligados à natureza da questão de pesquisa. Assim, é de suma importância a correta definição da abordagem de pesquisa a ser utilizada no trabalho científico. Na seção que versa sobre as limitações e futuras pesquisas, Fang *et al.* (2010, p. 48) mencionam que:

[...] o impacto nas subsidiárias (conhecimento) poderia ser estudado baseado em dados coletados usando outras metodologias, tais como pesquisas ou entrevistas. [...] Mais pesquisa, particularmente análise qualitativa, é preciso para melhorar nosso entendimento em como o conhecimento adquirido da empresa matriz é integrado com os recursos locais para criar vantagens competitivas sustentáveis.

Complementando o que abordou aquele autor, de acordo com Yin (2010), um projeto de estudo de caso deve ser considerado quando: (a) o foco do estudo é responder "como" e "porquê"; (b) você não pode manipular o comportamento dos envolvidos no estudo; (c) você quer cobrir as condições contextuais porque acredita que são relevantes para o fenômeno em estudo; ou (d) os limites não são claros entre o fenômeno e o contexto. (BAXTER; JACK, 2008).

Por conseguinte, a determinação de um tipo específico de projeto de estudo de caso será orientada pelo objetivo geral desse estudo. Yin (2010) e Stake (1995) usam termos diferentes para descrever uma variedade de estudos de caso. Yin (2010) classifica os estudos de caso como explicativos, exploratórios ou descritivos,

diferenciando-os entre estudos de caso únicos, holísticos e estudos de casos múltiplos. Stake (1995) identifica estudos de caso como intrínsecos (uma situação única), instrumentais (para obter uma compreensão de um fenômeno particular) ou coletivos (quando mais de um caso está sendo examinado).

Segundo Flyvbjerg (2006), o pesquisador deve escolher a correta estratégia para a seleção de casos (as várias estratégias de seleção não são necessariamente mutuamente exclusivas): seleção aleatória ou seleção orientada para a informação (com o objetivo de maximizar a utilidade da informação de pequenas amostras e casos únicos). Ainda segundo o autor, nessa segunda estratégia de seleção, existem quatro tipos de casos:

1. Casos extremos: para obter informações sobre casos incomuns, que podem ser especialmente problemáticos ou especialmente bons em um sentido mais definido;
2. Casos de variação máxima: para obter informações sobre o significado de várias circunstâncias para o processo e resultado do caso;
3. Casos críticos: para obter informações que permitem deduções lógicas do tipo "Se este for (não) válido para este caso, então ele se aplica a todos (não) casos";
4. Casos paradigmáticos: para desenvolver uma metáfora ou estabelecer uma escola para o domínio que o caso diz respeito.

O presente caso poderá ser enquadrado na classificação proposta acima como um caso extremo, pois o mesmo apresenta uma situação incomum, caracterizada como uma mudança para melhor do status de uma subsidiária de país emergente de uma multinacional de país desenvolvido, localizada numa região do país que não se caracteriza como polo tecnológico para esse tipo de indústria.

No fenômeno a ser estudado, conforme Yin (2010), procura-se explorar e explicar as relações causais da mudança no papel da subsidiária em relação a sua matriz, que são muito complexas para serem abordadas. Assim, a dissertação utilizou, como natureza da pesquisa, a abordagem qualitativa de caráter exploratório e

descritivo. O objeto de análise foi a geração de conhecimento que gera fluxo entre a matriz e a subsidiária, impactando em seu papel na sua relação.

O estudo de caso qualitativo permite ao pesquisador explorar indivíduos ou organizações, de simples a complexos relacionamentos, comunidades ou programas. (YIN, 2010). A escolha pelo estudo de caso único no presente caso foi aplicável pois se buscou analisar um fenômeno contemporâneo, complexo, dentro de seu contexto da vida real onde se pode utilizar múltiplas fontes de evidência (YIN, 2010). Como o pesquisador estava inserido nesse contexto, pôde entender melhor o ponto de vista e os comportamentos dos sujeitos que possibilitarão gerar formas de conhecimento avançado. (FLYVBJERG, 2006).

Os estudos de caso são descrições enxutas e empíricas de instâncias particulares de um fenômeno tipicamente baseado em uma variedade de fontes de dados. (YIN, 2010). Para Eisenhardt e Graebner (2007), cada caso serve como um experimento distinto que se mantém sozinho como uma unidade analítica. Desta forma, a pesquisa de um único caso geralmente explora com mais profundidade as oportunidades para desvendar um fenômeno significativo em circunstâncias raras ou extremas.

Para Eisenhardt e Graebner (2007), os estudos de caso são reconhecidos como um método apropriado para obter uma visão mais profunda de um novo fenômeno e para a exploração de fatores que foram negligenciados em pesquisas anteriores, especialmente quando o propósito é a construção da teoria em vez dos testes teóricos. Este tipo de pesquisa também é essencial para o desenvolvimento das ciências sociais, por exemplo, na compreensão do grau em que certos fenômenos estão presentes em um determinado grupo ou como eles variam em todos os casos. (FLYVBJERG, 2006). Os estudos de caso podem acomodar uma grande variedade de fontes de dados, incluindo entrevistas, dados de arquivo, dados de pesquisa, etnografias e observações. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Baxter e Jack (2008), a determinação da unidade de análise (do caso a ser estudado) pode ser um desafio mesmo para pesquisadores experientes. O caso é definido como algum tipo de fenômeno que está ocorrendo em um contexto limitado.

Assim, uma vez que seja determinado o que o caso será, terá que ser considerado também o que o caso não será. (BAXTER; JACK, 2008). Para evitar o problema de um contexto muito amplo ou com muitas variáveis, autores como Yin (2010) sugeriram que a colocação de limites em um caso pode fazer com que o estudo permaneça razoavelmente dentro do escopo.

Desta maneira, o presente caso pretendeu analisar as mudanças de relacionamento entre matriz e subsidiária, na busca de um papel estratégico e relevante dentro da organização, por meio da geração de conhecimento tecnológico na subsidiária. Por conseguinte, no estudo da relação matriz-subsidiária e os sujeitos pertinentes à mesma, a cultura, os procedimentos, as práticas de desenvolvimento de conhecimento nessas unidades foram fatores importantes levados em consideração. Em decorrência da busca do crescimento da multinacional no mercado brasileiro, a empresa local foi adquirida e já possuía também sua própria cultura e *modus operandi* bem diverso da matriz, localizada em país desenvolvido.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), no processo de internacionalização, quanto maior a distância psíquica, sendo outros fatores iguais, mais difícil será construir novos relacionamentos. Ainda segundo esses autores, duas empresas que fazem parte de um relacionamento estão ligadas entre si até certo ponto: compartilham seu desenvolvimento futuro mútuo e podem exercer algum grau de poder sobre os outros, onde a aprendizagem e a construção de compromissos mútuos levam tempo e tais movimentos para mercados mais distantes, em termos de distância psíquica, são feitos de forma incremental.

A existência de uma subsidiária no Brasil, a empresa Delta, que tem como seu propósito de existência o manejo e criação de produtos considerados de alta tecnologia, e onde o pesquisador tem amplo acesso, possibilitou a definição da empresa para compor o caso, em função da conveniência e acessibilidade que, segundo Gil (1999), para estudos qualitativos, a amostragem não requer tanto rigor estatístico, uma vez que o pesquisador seleciona os elementos a que tem mais facilidade de acesso. Além desse aspecto, a pesquisa qualitativa se baseia na escolha de casos que maximizem a chance de responder à pergunta de pesquisa. (FLYVBJERG, 2006).

Adicionalmente, o pesquisador poderia ter acesso a sujeitos chave nas duas unidades, matriz e subsidiária, como diretores, gestores, técnicos, engenheiros, assim

como colaboradores que trabalharam em uma unidade e retornaram à sua origem. Tal condição trouxe um leque grande de possibilidades de entrevistas para o enriquecimento da pesquisa, justificando um estudo de caso único. Entretanto, as condições estabelecidas pela empresa para a realização da pesquisa na subsidiária e na matriz foram o anonimato e a manutenção da total confidencialidade das informações compartilhadas, mantendo a identidade dos participantes em rigoroso sigilo e omitindo informações que permitam identificar a empresa e seus respondentes. Desta maneira, no decorrer da análise e conclusão do trabalho, foram estabelecidos nomes fictícios para a empresa foco desse estudo e sua matriz.

Para Eisenhardt e Graebner (2007), uma abordagem crucial para o estudo de caso é o uso de inúmeros e altamente informados sujeitos que veem os fenômenos em análise em diferentes perspectivas. Esses sujeitos podem incluir atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais, grupos e localidades, bem como de outras organizações relevantes e observadores externos. Na pesquisa para essa dissertação, buscou-se identificar e entrevistar respondentes que possuam tempo de empresa relevantes na evolução da mesma, que participaram ativamente na troca de conhecimentos formais e tácitos com a matriz e com os expatriados, preferencialmente nas áreas de Pesquisa & Desenvolvimento, e outras posições relevantes e chave na empresa, que possuam função estratégica e que tragam profundidade e qualidade nas informações apresentadas. Fizeram parte desse grupo os gerentes gerais da subsidiária (atual e anterior), diretores de P&D, Projetos e Operações, gerentes e engenheiro de ambas as unidades, na medida do possível, assim como aqueles que executaram de forma consistente funções em outras unidades que não a que estavam originalmente alocados, como, por exemplo, expatriados.

A identificação dos sujeitos de pesquisa ocorreu pelo pesquisador, utilizando a consulta à estrutura organizacional da empresa e a documentos internos que caracterizavam o papel e a importância de cada cargo e de seu ocupante. Os sujeitos da pesquisa estão qualificados conforme o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Sujeitos de pesquisa

Cargo	Área	Local de Trabalho Atual	Tempo de Empresa	Experiência Internacional pela empresa
Coordenador de Hardware	P&D	Subsidiária	6 anos	1,5 anos
Coordenador de Software	P&D	Subsidiária		
Diretor	P&D	Subsidiária	11 anos	2 anos
Engenheiro Especialista	Operações	Subsidiária	11 anos	2 anos
Diretor	Operações	Subsidiária	34 anos	Viagens
Ex-Gerente	Projetos	Subsidiária	5 anos ²	Viagens
Gerente	Projetos	Subsidiária	11 anos	2 anos
Diretor	Projetos	Subsidiária ¹	12 anos	Variada
Vice Presidente	Vendas	Subsidiária ¹	4 anos	2 anos
Ex-CEO	Presidência	Subsidiária ¹	10 anos ²	Variada
CEO	Presidência	Subsidiária	4 anos	-
Diretor	Projetos	Matriz	30 anos	-

¹ Oriundo da matriz

² Não trabalha mais na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas se iniciaram pelos colaboradores menos graduados na hierarquia até serem entrevistados os gerentes gerais da subsidiária e o Diretor da matriz. Tais entrevistas ocorreram tanto em português quanto em inglês, que é a língua padrão utilizada para comunicação entre as diferentes unidades da multinacional. Uma última entrevista com um coordenador foi realizada após todas as demais serem compiladas, para confirmação de alguns pontos levantados anteriormente e que suscitaram a necessidade de tal entrevista. O resultado da mesma somente reforçou os pontos identificados anteriormente.

O ex-Gerente de Projetos e o ex-CEO entrevistados, os quais não estão mais vinculados à subsidiária, foram escolhidos pelo critério de importância para o tema, pois segundo documentos internos aos quais o pesquisador teve acesso, os mesmos tiveram papel fundamental na geração de conhecimento tecnológico que influenciou na mudança do papel da subsidiária frente à matriz. Felizmente, por meio de contato ainda existente com outros colaboradores da empresa, tais respondentes foram localizados, contatados e entrevistados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Em um estudo de caso único, o desafio de apresentar dados qualitativos consistentes é solucionado por meio de uma interpretação relativamente completa da

história dentro do texto apresentado no trabalho, (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), dependendo amplamente de dados qualitativos de entrevistas e outras fontes, como observações, livros históricos, arquivos e assim por diante.

A amostragem teórica de estudos de caso únicos é direta, onde os mesmos são escolhidos por serem invulgarmente reveladores, exemplos extremos ou oportunidades para acesso incomum à pesquisa. (YIN, 2010). Segundo Creswell (2014, p. 129-130),

[...] o conceito de amostragem intencional é usado em pesquisa qualitativa, onde o investigador seleciona indivíduos e locais para estudo porque eles podem intencionalmente informar uma compreensão do problema de pesquisa e o fenômeno central no estudo.

Ainda segundo esse autor, devem ser tomadas decisões sobre quem ou o que deve ser amostrado, que forma a amostragem assumirá e quantas pessoas ou locais precisam ser amostrados.

Uma característica da pesquisa de estudo de caso é o uso de múltiplas fontes de dados, uma estratégia que também ajuda na credibilidade dos dados. (YIN, 2010). Potenciais fontes de dados poderão ser: documentação, registros de arquivamento, entrevistas, artefatos físicos, observações diretas e observação participante, entre outras. (BAXTER; JACK, 2008).

Portanto, uma estratégia básica que pode ser usada e serve para apoiar o princípio na pesquisa de estudo de caso de que os fenômenos sejam vistos e explorados a partir de múltiplas perspectivas é a triangulação de fontes de dados, de tipos de dados e de pesquisadores. (BAXTER; JACK, 2008).

Além disso, para fundamentar a pesquisa, Creswell (2014) sugere três procedimentos para coleta de dados: a observação, a coleta de documentos e as entrevistas. Tais procedimentos foram realizados na presente pesquisa, com o objetivo de compreender o fenômeno a ser estudado.

3.3.1 Observação Direta

Nesse procedimento de coleta de dados, o pesquisador faz anotações sobre o comportamento e atividades no local pesquisado. A observação é uma das

ferramentas-chave para a coleta de dados em pesquisa qualitativa. É o ato de observar um fenômeno no contexto do campo por meio dos sentidos do observador, frequentemente utilizando-se de um instrumento, e registrar tal fenômeno com propósitos científicos. Assim, as observações estão baseadas no seu propósito e devem estar correlacionadas com as perguntas de pesquisa. (CRESWELL, 2014).

Ainda segundo Creswell (2014), a observação em um ambiente físico, dos participantes, das atividades, das interações, das conversas e do próprio comportamento do pesquisador é uma habilidade especial que requer que o mesmo esteja sempre atento a todo o contexto, como, por exemplo, a questões como a veracidade e sinceridade daqueles que estão sendo entrevistados.

Portanto, foram realizadas oito visitas aos laboratórios e escritórios de pesquisa e desenvolvimento onde ocorreram diversos fenômenos relatados nas entrevistas com os participantes da pesquisa, sem um roteiro rígido e sob a demanda do pesquisador, estando em sua totalidade acompanhado pelos entrevistados ou por alguém indicado pelos mesmos. Foram feitas anotações de próprio punho e a leitura de documentos e procedimentos nesses locais, mas nenhuma fotografia ou cópia desses locais e documentos foi permitida.

O pesquisador participou de reuniões de acompanhamento dos projetos ao longo do desenvolvimento da pesquisa, as quais ajudaram na orientação e aplicação das entrevistas, na discussão com os pesquisados e na confirmação dos fatos e elementos citados no decorrer das mesmas.

3.3.2 Pesquisa Documental

Para ampliar a compreensão da empresa analisada e complementar a triangulação de dados, buscou-se analisar diversos documentos, cujas fontes foram os sites institucionais da subsidiária e da matriz, onde constam informações gerais da empresa (código de ética, missão, valores, produtos, localizações das unidades), em revistas e periódicos onde foram citadas essas empresas, ou aqueles apresentados durante as entrevistas, tais como organogramas hierárquicos, relatórios do sistema ERP, normas e procedimentos. Uma consulta à rede interna da empresa (intranet), assim como a descrições de cargos e relatórios técnicos de caráter reservado também foi levada a termo.

A consulta desses dados secundários da empresa contribuiu para a análise do caso a ser estudado, apoiando a validação e confiabilidade das informações fornecidas nas entrevistas e obtidas por meio das observações realizadas.

Os pesquisadores que usam o método de estudo de caso deverão garantir detalhes suficientes para que os leitores possam avaliar a validade ou a credibilidade do trabalho. (BAXTER; JACK, 2008).

3.3.3 Entrevistas

A entrevista é um dos procedimentos utilizados pelo pesquisador para coleta de dados e ocupa um papel central em um estudo de teoria fundamentada. O pesquisador conduz as entrevistas pessoalmente com os participantes. Para um estudo fenomenológico, o processo de coleta de informação envolve principalmente entrevistas em profundidade com 10 indivíduos. (CRESWELL, 2014).

Segundo descreve Triviños (1987) em seu trabalho, dentre os tipos existentes de entrevistas, a escolha da utilização de entrevista semiestruturada deve-se ao fato dessa técnica proporcionar flexibilidade ao pesquisador para realizar perguntas não previstas anteriormente. Ainda segundo esse autor, uma característica da entrevista semiestruturada é o uso de questionamentos básicos apoiados em teorias que se relacionam ao tema da pesquisa, que impulsionariam a novas hipóteses surgidas por meio das respostas dos informantes, favorecendo, além da descrição dos fenômenos sociais, sua total compreensão.

No processo de coleta de dados, Creswell (2014) recomenda os seguintes passos para a entrevista:

- Decida sobre as perguntas de pesquisa que serão respondidas pelas entrevistas;
- Identifique os entrevistados que podem melhor responder a essas perguntas;
- Determine que tipo de entrevista é mais prático (por telefone, em grupo, etc.);
- Use procedimentos de registro adequados durante a condução das entrevistas;
- Use um protocolo ou um guia de entrevista;
- Refine as perguntas e os procedimentos da entrevista por meio de um teste piloto;

- Determine o local para conduzir a entrevista.

Ainda segundo Creswell (2014), os desafios em entrevistas qualitativas têm relação geralmente com a técnica de condução da entrevista, pois conduzir entrevistas é desgastante. Questões relativas ao equipamento podem surgir como um problema na entrevista, bem como “o processo de questionamento durante uma entrevista (p. ex., falar pouco, manejar explosões emocionais, usar um quebra-gelo) inclui problemas que o entrevistador precisa enfrentar” (p. 141).

A etapa de elaboração das questões foi essencial para a coleta das informações desejadas. Foram desenvolvidos três roteiros com questões guia para realização das entrevistas em profundidade e que abrangeram as informações mais úteis para responder as questões da pesquisa. Yin (2010) recomenda um teste piloto para aperfeiçoar os planos de coleta de dados e desenvolver linhas de perguntas relevantes. Esses casos piloto são selecionados com base na conveniência, no acesso e na proximidade geográfica. Um roteiro piloto foi realizado com um dos entrevistados antes da realização das demais pesquisas, o que possibilitou a sua melhoria e a necessidade de elaboração de mais dois tipos de roteiros, um para os gerentes gerais e outro para o entrevistado da matriz.

Para a realização das entrevistas em profundidade, utilizou-se, então, o roteiro previamente estruturado, baseado nas categorias *a priori* definidas no Quadro 3, para o tipo de respondente (ver Apêndices A, B e C), onde foram discutidos diversos pontos sobre as dimensões da relação da matriz-subsidiária, o papel das mesmas e dos atores que participam dessa relação e a geração de conhecimento tecnológico local. As entrevistas individuais foram agendadas diretamente com cada um dos entrevistados segundo a disponibilidade de agenda dos mesmos, entre os meses de junho e agosto de 2018. A duração média das entrevistas foi entre 40 minutos e uma hora.

Antes do início da aplicação do roteiro semiestruturado, foi apresentado aos respondentes o objetivo da pesquisa e solicitado a permissão de gravação de áudio das mesmas pelo próprio pesquisador. Como o mesmo, assim como os entrevistados possuem Acordo de Confidencialidade firmados com a empresa, nenhuma informação apresentada deixou de passar por uma leitura e consentimento prévio da empresa. As entrevistas foram transcritas por um especialista e revisadas pelo pesquisador num

prazo inferior a 72 horas da realização de cada uma delas, para manter a clareza na interpretação das respostas.

Com o objetivo de facilitar a conexão das teorias com o conteúdo das perguntas, as mesmas foram organizadas em uma sequência lógica baseada nas categorias *a priori* mostradas na seção 3.4, embasadas na revisão bibliográfica apresentada no capítulo anterior. Buscando uma maior flexibilidade na condução da entrevista, foi permitida a realização de outras perguntas, sempre seguindo a lógica apresentada, caso a resposta não fosse alcançada. Essa liberdade que o entrevistado possuía, e também a do entrevistador de alterar ou complementar as perguntas no momento da entrevista, é uma vantagem da entrevista com roteiros semiestruturados, conforme salienta Triviños (1987).

Os entrevistados atuam em media há dez anos na empresa, conforme Quadro 2 apresentado anteriormente, de forma que cinco deles trabalharam na matriz por mais de um ano (repatriados), três deles são expatriados e um deles é pertencente à matriz e nunca atuou por longo período na subsidiária. Todos eles possuem ampla experiência internacional e contato frequente com a matriz e foram protagonistas no processo de geração de conhecimento tecnológico na subsidiária.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Kolbe e Burnett (1991), a análise de conteúdo é um método de pesquisa observacional que é usado para avaliar sistematicamente o conteúdo simbólico de todas as formas de comunicação gravada, que também podem ser analisadas em vários níveis (imagem, palavra, papéis, etc.), criando, assim, um campo de oportunidades de pesquisa. Ainda segundo esses autores, este método é bastante suscetível aos efeitos do viés dos pesquisadores, o que, por sua vez, pode afetar as decisões tomadas na coleta, análise e interpretação de dados.

Como em qualquer outro estudo qualitativo, a coleta e análise de dados podem ocorrer simultaneamente. O tipo de análise envolvida dependerá do tipo de estudo de caso. Yin (2010) descreve brevemente cinco técnicas para análise de dados: correspondência de padrões, ligação de dados a proposições, construção de explicações, análise de séries temporais, modelos de lógica e síntese de casos

cruzados. Em contraste, Stake (1995) descreve a agregação categórica e a interpretação direta como tipos de análise.

Como salientado por Eisenhardt e Graebner (2007), apresentar uma narrativa relativamente completa e ininterrupta de cada caso é inviável para a pesquisa de múltiplos casos, particularmente à medida que o número de casos aumenta. O objetivo da construção da teoria dos casos é a teoria. Mas, ao contrário da pesquisa de testes em grande escala, não existe um modelo padrão de "certeza-para-agradar" para escrever a teoria emergente na pesquisa de construção de teoria. Yin (2010) sugere seis métodos para relatar um estudo de caso. Estes incluem: linear, comparativo, cronológico, construção de teoria, suspense e não-sequencial.

Segundo Baxter e Jack (2008, p. 555),

[...] elaborar e reportar um estudo de caso pode ser uma tarefa difícil para qualquer pesquisador devido à natureza complexa dessa abordagem. É difícil descrever as descobertas de forma concisa e, no entanto, é responsabilidade do pesquisador converter um fenômeno complexo em um formato facilmente compreendido pelo leitor. O objetivo do relatório é descrever o estudo de forma abrangente para permitir que o leitor se sinta como um participante ativo na pesquisa e pode determinar se os resultados do estudo podem ou não ser aplicados em sua própria situação. É importante que o pesquisador descreva o contexto dentro do qual o fenômeno está ocorrendo, bem como o próprio fenômeno. Não existe uma maneira correta de relatar um estudo de caso.

Os valores e a linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, bem como a linguagem cultural e os seus significados, exercem uma influência sobre os dados, da qual o pesquisador não pode fugir. Não é possível uma leitura neutra, pois toda leitura se constitui numa interpretação na qual é preciso levar o contexto em consideração. (MORAES, 1999).

Para Moraes (1999), o método da análise de conteúdo é um processo constituído de cinco etapas:

1 - Preparação das informações: identificar as diferentes amostras de informação a serem analisadas, e iniciar o processo de codificação dos materiais estabelecendo um código que possibilite identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados.

2 - Transformação do conteúdo em unidades (Unitarização): definir a unidade de análise a ser submetido posteriormente à classificação; reler todos os materiais e identificar e isolar cada uma das unidades de análise; definir as unidades de contexto.

3 - Classificação das unidades em categorias (Categorização): agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles, segundo critérios previamente estabelecidos, sendo esse um processo de redução de dados, de forma cíclica e circular. As categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas.

4 – Descrição: síntese em que se expressa o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas.

5 – Interpretação: atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens por meio da inferência (generalização para a população) e interpretação (movimento de procura de compreensão).

Buscando uma outra forma de categorizar as etapas da técnica de análise de dados, segundo Bardin (2011), as mesmas podem ser organizadas em três fases:

1 - Pré-análise: é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais.

2 - Exploração do material: consiste na exploração do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos, para classificar e agrupar os elementos, orientados pelos referenciais teóricos. Também são analisadas as transcrições das entrevistas.

3 - Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Para Moraes (1999), no que se refere à abordagem, a análise de conteúdo no nível manifesto restringe-se ao que é dito, sem buscar os significados ocultos, enquanto que ao nível latente, o pesquisador procura captar sentidos implícitos, buscando uma compreensão mais profunda. Ainda como explica Moraes (1999) em seu estudo, seguidamente a análise de conteúdo parte da informação manifesta no

texto para então dirigir-se à intenção que o autor quis expressar, chegando, às vezes, a captar algo de que nem o autor tinha consciência plena.

Na etapa de preparação do material a ser analisado, realizou-se o processo de codificação, ou seja, a separação do texto ou dados em pequenas categorias de informação, buscando evidências a partir dos dados coletados no estudo, atribuindo-lhes um rótulo. (CRESWELL, 2014). Cada transcrição das entrevistas foi segmentada em pequenas passagens contendo evidências relacionadas com tais categorias. Tal processo permitiu a objetividade e racionalização das informações coletadas, por meio da sua classificação e combinação.

Segundo Bardin (2011, p. 147),

[...] a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

As categorias definidas previamente, ou *a priori*, sugeridas no Quadro 3, emergiram dos objetivos e da revisão de literatura, identificando-se o que seria buscado na transcrição das entrevistas e na análise dos documentos coletados.

Além do uso de códigos preexistentes, ou *a priori*, que guiaram o processo de categorização, o estudo ficou atento a códigos adicionais que poderiam surgir durante a análise do conteúdo, e foi identificada uma nova categoria, ou seja, *a posteriori*, já no início das entrevistas, na entrevista piloto, e pelos documentos pesquisados que mostravam um programa ocorrido a quase dez anos atrás. É a categoria que trata do papel dos repatriados, ou seja, aqueles funcionários que foram alocados na matriz por um período longo de tempo e retornaram para desenvolver e aplicar os conhecimentos adquiridos na subsidiária. As questões utilizadas para orientar as entrevistas foram baseadas nas categorias apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias definidas *a priori*

CATEGORIA SUGERIDA	TEMA	AUTORES ABORDADOS
Tipo de conhecimento desenvolvido	Identificar os tipos de conhecimento e sua formalização	(GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000) (LI; HSIEH, 2009)
Processo de gestão da informação	Meios de controle e formalização do fluxo de informação	(KOGUT; MELLO, 2017) (BORINI, 2016)
Formas de comunicação	Entender o processo formal e informal de comunicação entre a matriz e a subsidiária	(GHOSHAL; BARTLETT, 1988) (SONG, 2014)
Papel da subsidiária e da matriz	Comportamentos e impactos na relação entre elas Papéis anteriores e atuais da matriz e da subsidiária	(TREGASKIS, 2003) (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008) (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010)
Papel do gerente geral da subsidiária	Características e influência na relação matriz-subsidiária	(BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010) (STRUTZENBERGER; AMBOS, 2014)
Papel dos expatriados	Características e influência na relação matriz-subsidiária	(CHANG; GONG; PENG, 2012) (SONG, 2014); (LUO; TUNG, 2017)
Evolução do papel da subsidiária	Características anteriores e atuais do processo de geração de conhecimento da subsidiária em relação à matriz	(NAJAFI-TAVANI et al., 2015) (BIRKINSHAW; HOOD, 1998)
Formalização dos projetos	Como os eventos são identificados e formalizados	(AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010) (BLOMKVIST, 2012)
Projetos onde houveram inovações	Identificar a geração de conhecimento na subsidiária	(ALMEIDA; PHENE, 2004) (AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2007)

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Bardin (2011), o cuidado com a descrição e execução de cada uma das fases da análise, por mais que se mantenham a flexibilidade e a criatividade, caracteriza-se como forma de gerar confiabilidade e validade. A busca por critérios de validade e confiabilidade constitui-se num caminho para a superação das limitações, inerentes ou não à própria técnica. (VERGARA, 2011).

Concluindo, a presente dissertação envolveu a realização de um estudo de caso único, contando com fontes primárias por meio de entrevistas, que foram objeto de análise qualitativa de dados, sendo essas realizadas com envolvidos no caso em questão na subsidiária brasileira e na matriz da multinacional. Fontes secundárias contaram com documentação de e-mails, material postado na intranet, material apresentado pelos entrevistados, relatórios gerenciais, material de treinamento, descrição de cargo, procedimentos internos, descrição de projetos realizados e em

desenvolvimento e observação *in loco* na subsidiária brasileira, buscando identificar a mudança do papel da subsidiária pela geração de conhecimento tecnológico.

O capítulo a seguir detalha como foi realizada a análise do caso e discute os resultados encontrados à luz da revisão bibliográfica apresentada, assim como busca entender os eventos que levaram à mudança do papel da subsidiária e propor sugestões para novos estudos, procurando atingir os objetivos propostos nesse trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

No presente capítulo são abordados os principais elementos dos dados coletados com a devida conexão com os fundamentos teóricos apresentados no presente trabalho e com objetivos elencados, por meio da pesquisa empírica realizada na presente dissertação. Com a apresentação aprofundada do caso estudado, busca-se proporcionar o entendimento claro do processo de mudança do papel da subsidiária pela geração de conhecimento tecnológico. Para tal, foram explorados mais detalhes sobre a multinacional em questão, verificados diversos aspectos pertinentes à relação entre a matriz e subsidiária e seus papéis nessa relação. E foram mapeados e validados, junto aos participantes, os processos envolvidos na mudança do papel da subsidiária que ocasionaram uma nova relação com a matriz.

Nas próximas seções, serão relatados a formação da multinacional e o surgimento da subsidiária, como era a situação da relação da empresa em confronto com a matriz já como subsidiária, os antecedentes da mudança, a situação atual da relação entre ambas, assim como os fatores que contribuíram para tal mudança e o papel do expatriado, do repatriado e do gerente da subsidiária nesse processo. Conforme evidenciado anteriormente no método de pesquisa, para manter o anonimato da empresa e das suas informações e entrevistados, denominou-se a subsidiária da empresa como Delta e a matriz de empresa Alfa.

4.1 A MULTINACIONAL ALFA

O lócus do presente estudo de caso foi uma empresa multinacional que possui sua matriz num país desenvolvido e atuante em pesquisa, desenvolvimento e manufatura de produtos e serviços de alta tecnologia. A matriz já possui mais de 50 anos de existência e, ao longo de sua vivência, formou um conglomerado de empresas por meio de aquisição e *joint ventures* com outras empresas pequenas e médias que eram focadas no mesmo segmento ou em segmentos complementares aos de sua área de atuação. Tais aquisições se deram principalmente no seu país de origem, mas também em outros países desenvolvidos de economia forte e com o mercado de alta tecnologia entre os melhores do mundo.

Atualmente, tem presença na Europa, Ásia e Américas, com mais de 25 subsidiárias, entre unidades fabris e escritórios de manutenção e vendas. A Alfa é uma empresa relativamente grande e se encontra entre as 30 maiores do seu segmento, com um quadro funcional ao redor de 12 mil funcionários. Os dados apresentados foram obtidos de relatórios e documentos de acesso público ou de fonte de dados secundários internos disponibilizados pela empresa Delta.

4.2 A EMPRESA BRASILEIRA DELTA

A subsidiária brasileira iniciou suas atividades no início da década de 80, como uma divisão especializada de alta tecnologia de uma empresa do segmento no mercado local, com 100% de capital brasileiro, que será aqui denominada de Beta. Formou-se por meio do incentivo do governo para o desenvolvimento de indústrias fornecedoras locais de produtos e serviços de alta tecnologia, que pudessem formar parcerias tecnológicas com empresas estrangeiras. Naquela ocasião, o governo brasileiro preparou um plano específico neste segmento para atrair firmas detentoras de tecnologias de produtos especificamente delineados, procurando internar tais conhecimentos em empresas nacionais com vistas a absorver as técnicas produtivas e poderem, em médio-longo prazo, desenvolver seus próprios produtos e processos.

Em meio a esse cenário, a empresa Delta viu crescer a demanda por produtos e a necessidade de investimentos para as suas cadeias de produção. Atuando em um ramo que tendia cada vez mais para as novas tecnologias em pesquisa, como as técnicas digitais, iria precisar de bem mais do que um foco meramente comercial para manter-se nesse mercado. Para tal, realizou investimentos ao longo da década de 90, como a ampliação de suas instalações, aquisição de novas máquinas para as estações de produção e manutenção que visavam a atender às demandas dos clientes locais. No final dos anos 1990, a empresa Delta dispunha de uma infraestrutura com tecnologia defasada do mercado – o mesmo estava migrando para uma tecnologia de produção mais avançada, demandada pelos clientes, de difícil obtenção, visto o cenário econômico que o país atravessava no final dos anos de 1990, decorrente de elevada inflação e dívida pública, com o governo brasileiro realizando ajustes fiscais para remediar a economia.

A década de 2000 trouxe mudanças organizacionais para as instituições brasileiras e adaptações legais destas para a utilização dos recursos financeiros a serem disponibilizados nos planejamentos orçamentários anuais. O governo, objetivando a atração das empresas multinacionais detentoras de conhecimento tecnológico, estabeleceu normas para as aquisições dos produtos em contratos que agregassem, obrigatoriamente, as compensações comerciais, que trouxessem a obtenção, absorção e difusão das técnicas de produção e processo tecnológicos, ou seja, inovações incrementais, para as entidades nacionais. Tal estratégia governamental representava para o país investimentos na ordem de centenas de milhões de dólares, o que atraiu para o mercado nacional inúmeras indústrias multinacionais, entre elas a matriz da empresa em questão, a empresa Alfa.

4.3 A AQUISIÇÃO DA EMPRESA DELTA PELA MULTINACIONAL ALFA

A multinacional Alfa já era uma empresa atuante em outros mercados desenvolvidos, com diversas subsidiárias espalhadas em todos os continentes. A empresa possui a maior parte de suas operações no seu país de origem e em outro país desenvolvido, não tendo ainda nenhuma operação produtiva em países emergentes. Conforme Cuervo-Cazurra, Narula e Un (2015), uma empresa pode buscar sua expansão internacional motivada pelo desejo de exploração econômica. No caso da Alfa, surgiu a oportunidade de um negócio substancial com um cliente de grande porte no Brasil, o qual iria incrementar muito a sua participação no mercado brasileiro, possibilitando, assim, vender mais. Desta forma, empresa continuaria vendendo no país de origem e complementaria isso com vendas externas adicionais, um dos principais motivos de expansão ao exterior, segundo esses autores.

Após as avaliações comerciais iniciais, no início dos anos 2000, a empresa Alfa adquiriu 100% das ações da unidade especializada em alta tecnologia da empresa brasileira Beta, detentora da empresa Delta, tornando-a sua subsidiária integral, e iniciando seu planejamento para atender aos contratos vigentes assinados diretamente pela empresa estrangeira, com isso possibilitando um novo patamar técnico e empresarial local para poder absorver as atividades em vias de serem firmadas e as futuras que viriam.

Os investimentos em tecnologia estavam apoiados na percepção de negócios capazes de impulsionar a estratégia original da antiga empresa Delta, que foi paralisada por falta de recursos financeiros de sua controladora, a empresa Beta, decorrente da escassez de oportunidades de mercado nos anos 90. Desde que se tornou beneficiária nos contratos da multinacional Alfa, a subsidiária Delta assumiu uma série de compromissos em investimentos nos diversos setores que compõem sua cadeia logística de produção, a fim de agregar valor a uma gama variada de produtos e serviços, como contratar técnicos e engenheiros especializados, realizar os treinamentos para a absorção de conhecimentos, melhorar a infraestrutura local, adquirir máquinas e equipamentos, efetuar as certificações técnicas de oficinas e laboratórios de ambiente sensíveis da empresa, e iniciar o planejamento de um polo tecnológico com laboratórios e centros de desenvolvimento de softwares.

As mudanças efetuadas pela Delta em sua estrutura organizacional e a priorização da cadeia produtiva significaram o fortalecimento de toda a estrutura tecnológica que visava atender seus clientes no prazo acordado e em qualidade superior à média de mercado, exatamente como apontado nos contratos assinados com clientes locais, como também para exportação. Contudo, na época, o objetivo da empresa Alfa com a aquisição da Delta era apenas o de vender mais, na busca de oportunidades de mercado adicionais, segundo Cuervo-Cazurra, Narula e Un (2015).

Deste modo, a Delta assumiu inúmeros compromissos comerciais com clientes locais, no período que decorreu após a sua aquisição pela empresa multinacional Alfa. Esse fato significou para a empresa Delta a possibilidade de fornecimento de produtos diferenciados tecnologicamente, atendendo a diversas áreas de produtos e serviços de alta tecnologia desenvolvidos em resposta a exigentes solicitações do mercado local e para outros mercados da multinacional, a partir de novos conhecimentos técnicos especializados desenvolvidos e absorvidos da matriz.

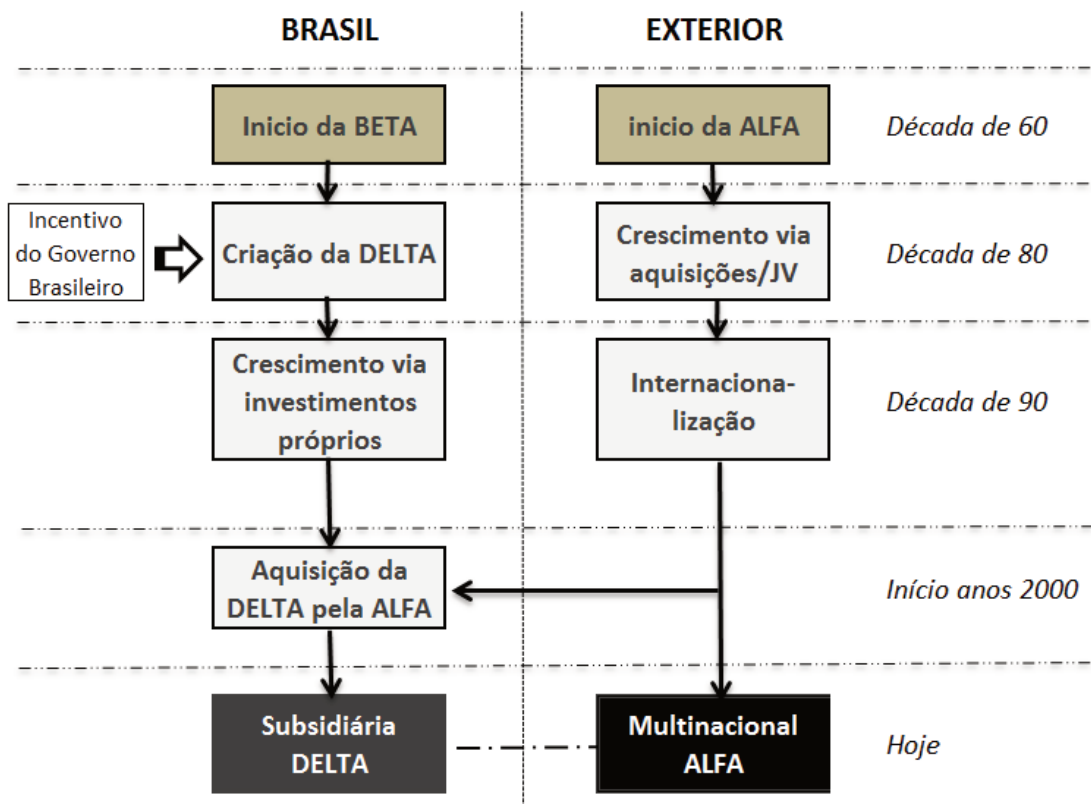
Segundo documentos internos da empresa, como relatórios e minutas de reuniões sobre Planejamento Estratégico, entre outras, e também por meio de conversas com diretores que trabalhavam desde a época de sua aquisição pela Alfa, a sua estratégia de inovação sempre buscou a diferenciação necessária para leva-la a um estágio de competitividade sustentada pela inovação, técnicas de produtos e processos com base no uso de tecnologias e processos absorvidos em decorrência de transferências de tecnologias. Em sua maioria, as tecnologias e os processos

transferidos da matriz eram inovadores à subsidiária e ao país. Esses foram, em muitos casos, melhorados ou adaptados para outras aplicações e necessidades, a partir de uma estrutura de P&D que recebe uma parcela significativa dos investimentos das empresas. A empresa possui, então, como desafio, a formação e desenvolvimento dos seus profissionais que, a partir de seus conhecimentos e vivências, conduzem os processos, promovem inovações e garantem as conquistas organizacionais.

Por fim, por outro lado, a empresa Delta necessita importar os componentes eletrônicos que utiliza na sua produção, devido a inexistência de fornecedores locais com a tecnologia e o nível de qualidade requeridos para seus produtos, tanto os de inovação incremental quanto aqueles de cunho radical.

A seguir é apresentada a Figura 7 esquematizando a formação da empresa Delta como parte da multinacional Alfa.

Figura 7 – Formação da subsidiária Delta na multinacional Alfa



Fonte: elaborado pelo autor

A multinacional Alfa possui capital aberto com ações listadas na bolsa NASDAQ, de Nova York, e, dentre as exigências, está o cumprimento da lei americana

Sarbanes-Oxley, de 2002, também conhecida como SOX, que objetiva a transparência na gestão das empresas.

No presente caso, os resultados encontrados com a observação *in loco*, análise dos documentos e relatos dos entrevistados evidenciaram que existe um estreito relacionamento entre a matriz Alfa e a subsidiária Delta, ocorrendo diversas interações entre as mesmas, tais como a presença de expatriados, a execução de projetos em conjunto, a adaptação e utilização de procedimentos da Alfa pela Delta, a ida constante de funcionários da Delta para a matriz e para outras subsidiárias da Alfa. Tal relacionamento evoluiu ao longo desses anos, levando a subsidiária a receber mais atenção da matriz, da mesma forma como foi constatado no trabalho de Bouquet e Birkinshaw (2008).

Após essa visão geral dos elementos que constituíram a criação e evolução da subsidiária, o próximo capítulo aborda como ocorreu o processo de evolução da relação matriz subsidiária.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito dessa dissertação foi o de elucidar a relevância da geração de conhecimento na mudança do papel da relação entre matriz e subsidiária, onde esta última assume um novo e mais importante papel dentro da MNC, por meio da geração de iniciativas como fatores determinantes da evolução e contribuição da subsidiária para a multinacional. (O'BRIEN *et al.*, 2017).

O presente capítulo se dedica a apresentar os resultados obtidos por meio da análise do caso com base na técnica de análise de conteúdo previamente abordada, que permitiu o mapeamento do processo de mudança do papel de uma subsidiária de um país emergente de uma matriz de país desenvolvido, por meio da geração de conhecimento tecnológico.

Os resultados são apresentados pela sequência de etapas do processo de mudança: (a) situação antes do início do processo, contemplando a descrição das atividades desenvolvidas pela subsidiária; (b) evolução do papel da subsidiária, a partir da geração de conhecimento tecnológico na própria subsidiária; e, (c) nova situação da relação matriz-subsidiária.

Para facilitar a identificação dos entrevistados, o Quadro 4 a seguir reproduz a relação dos mesmos, que foram apresentados no Quadro 2 da seção 3.2, vinculando a cada um deles um código que foi utilizado ao longo da discussão dos resultados.

Quadro 4 – Entrevistados

Cargo	Área	Local	Observação	Código
Coordenador de Hardware	P&D	Subsidiária	Repatriado	S1
Coordenador de Software	P&D	Subsidiária	Repatriado	S2
Diretor	P&D	Subsidiária	Repatriado	S3
Engenheiro Especialista	Operações	Subsidiária	Repatriado	S4
Diretor	Operações	Subsidiária	Brasileiro	S5
Gerente	Projetos	Subsidiária	Brasileiro	S6
Gerente	Projetos	Subsidiária	Repatriado	S7
Diretor	Projetos	Subsidiária	Estrangeiro	S8
Vice-Presidente	Vendas	Subsidiária	Expatriado	S9
Ex-CEO	Presidência	Subsidiária	Expatriado	C1
CEO	Presidência	Subsidiária	Brasileiro	C2
Diretor	Projetos	Matriz	Estrangeiro	M1

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1 SITUAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ANTES DA MUDANÇA DE PAPEL

Para melhor compreender a mudança do papel de uma subsidiária, faz-se necessário conhecer como era a situação da subsidiária e sua relação com a matriz. A aquisição da empresa Delta pela multinacional Alfa marcou o início formal da relação matriz-subsidiária. Antes desse fato, existia apenas uma relação comercial eventual entre uma das subsidiárias da matriz e a empresa Delta. A Delta era uma empresa que pertencia a um segmento diferente da Beta, sendo também essa uma das razões da Beta em vender a unidade Delta e focar apenas no seu principal negócio.

A capacidade de uma unidade para absorver conhecimento e se complementar com o conhecimento local é fator fundamental nessa entrada de conhecimento. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). Assim, a habilidade existente na empresa Delta e seu processo existente de desenvolvimento de conhecimento e capacidade de absorção do que era transferido pela matriz foi essencial para essa mudança na relação entre ambas, conforme abordou Song (2014). Portanto, a presente seção tem como objetivo apresentar como era a empresa Delta no estágio inicial da relação com a matriz.

A empresa Delta, nos primeiros anos que se tornou parte da MNC, cuja matriz era a empresa Alfa, produzia alguns itens sob licenciamento de empresas estrangeiras, produtos que não eram de mesma natureza da Alfa mas do mesmo segmento, o que lhe dava alguma habilidade produtiva e de interpretação de

conhecimento recebido de fora. Segundo um dos CEOs entrevistados (C2), esse processo era *“rudimentar, não se entendia de processo”*. Assim, a Delta também transferiu algum conhecimento de produção de seus próprios produtos para serem usados aqui na manutenção e montagem dos equipamentos que já eram comercializados pela matriz no Brasil.

Além disso, a subsidiária Delta não tinha uma estrutura formal e robusta de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), e não possuía nenhum desenvolvimento de produto final sob sua responsabilidade. Possuía, contudo, algum conhecimento de sistemas referente a esses produtos para dar suporte aos programas da matriz, sendo esse conhecimento de domínio de alguns funcionários da matriz que se encontravam na empresa. Ainda decorrente da fase anterior à sua inclusão na multinacional, a Delta possuía algum desenvolvimento em outras áreas de tecnologia avançada. Isso gerou algum conhecimento tecnológico local, com poucos e bons profissionais, mas que não era levado em consideração pela matriz.

Ao longo desses primeiros anos, a empresa Delta fazia alguns subprojetos, algumas partes que eram feitas a pedido da matriz, mas sem a visão do todo ou do produto final. Segundo um dos gerentes de programa entrevistados (S7), *“a gente passava como mero suporte”*. Existiam, nessa época, também alguns expatriados que ocupavam cargos de gestão, mas focados na gestão da Delta.

Um ponto bastante singular que foi mencionado por muitos dos entrevistados, principalmente aqueles de funções técnicas, era a infraestrutura de conexão da subsidiária com a matriz, para troca de dados e informações. Exemplificando, nas palavras do Diretor de P&D (S3), *“a Alfa não era conectada com a Delta, não tinha rede secreta, com VPN com outras empresas, então era tudo muito difícil assim”*. Naquela época, a conexão era precária, não tinha um sistema minimamente confiável e eficiente para trabalhar em conjunto com os times da matriz. Essa baixa qualidade de compartilhamento de conhecimento foi evidenciada como determinante pelos autores Gupta e Govindarajan (2000), que salientaram que o ingresso de conhecimento em uma subsidiária seria positivamente associado à riqueza dos canais de troca. Ao longo dos anos seguintes, a deficiência técnica da comunicação entre a matriz e a subsidiária foi corrigida e as trocas de conhecimento tornaram-se mais rápidas e mais frequentes, conforme reforçou o mesmo Diretor de P&D (S3),

“então evoluiu bastante e isso é bom porque hoje em dia pra nós trabalharmos com eles, eles trabalhar conosco é praticamente como trabalhar como alguém do teu lado aqui em termos de rede”.

Assim, a sinergia entre as empresas era muito precária, havendo trocas mínimas de conhecimento, sendo que o relacionamento entre a matriz e a subsidiária era muito pobre, potencializada pela distância física e pela baixa qualidade da tecnologia de comunicação, como mencionado anteriormente. Conforme mencionado pelo Diretor de P&D (S3), tal conexão e conseqüentemente a qualidade das interações melhorou substancialmente.

5.2 ANTECEDENTES DA MUDANÇA DO PAPEL DA DELTA NA RELAÇÃO COM A ALFA

A presente seção tem por objetivo apresentar os fatos e situações que antecederam a mudança do papel e possibilitaram a subsidiária Delta a desenvolver suas próprias iniciativas e aumentar significativamente a capacidade de desenvolver o conhecimento tecnológico necessário para a tal mudança. Em decorrência da análise de diversos documentos internos e das conversas com entrevistados que vivenciaram todo o processo, desde a aquisição da Delta pela Alfa, permitiu-se entender que não havia uma estratégia deliberada para a nova subsidiária adquirida. Até recentemente, a estratégia que se formava era praticamente emergente. Havia apenas uma ideia da matriz da possibilidade gradual e limitada de transferência de conhecimento tecnológico; contudo, não de produção em si, pois essa sempre foi centralizada, em razão da necessidade de investimentos em equipamentos e instalações.

Portanto, a estratégia que era externada pela matriz e entendida pela subsidiária se formalizava como a missão de ser, dentro das unidades da multinacional, uma empresa com processos simples, realizando pequenas produções e reparo dos equipamentos produzidos na matriz. Contudo, o CEO que estava à frente da Delta na segunda metade da primeira década do século XXI visualizou a possibilidade de evoluir, trazendo para a subsidiária novos desafios, tais como o ciclo de produção completo dos equipamentos produzidos na matriz, o desenvolvimento de conhecimento tecnológico local utilizando uma mão-de-obra que era disponível localmente, preparando-os para esse desafio de absorver processos e projetos mais

complexos. Na entrevista com um dos coordenadores de P&D (S2), ele mencionou essa possibilidade de abundância de pessoas na região onde se situava a subsidiária brasileira, onde, em suas palavras,

“[...] temos aqui boas universidades, não tem concorrência praticamente, nós somos praticamente os únicos aqui nesse domínio que é atrativo” e que, segundo o CEO da época (C1), tais pessoas poderiam ser preparadas na matriz como “uma oportunidade bem explorada”.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 144), “a estratégia emergente resulta dos esforços de um líder individual ou de uma pequena equipe gerencial”. Assim, a intenção da estratégia do gerente da subsidiária, na ocasião, foi de fazer a Delta evoluir de uma prestadora de serviço de produção e reparos à desenvolvimento de projetos. Birkinshaw (2001) enfatizou que estratégia na subsidiária descreve o que ela está fazendo ou planeja fazer no futuro, de forma que as decisões são feitas pelo seu gerente, não por gerentes da matriz em seu lugar, ou seja, sugere algum nível de escolha ou autodeterminação por parte da subsidiária. Foi exatamente isso que aconteceu à empresa Delta, sendo esse o fator crítico de sucesso para a mudança do papel da subsidiária em relação à sua matriz. Segundo um dos entrevistados (S6),

“[...] teve esse grande marco então, eu chamo de divisor de águas, quando a engenharia se dividiu e a gente começou a buscar então alternativas de como expandir e ter conhecimento na área de desenvolvimento”.

Uma das razões que levaram o gerente da subsidiária na ocasião a focar na estratégia de crescimento da Delta foi a oportunidade vista por ele para atender a um cliente europeu, pois a matriz não tinha disponibilidade de recursos humanos e o valor do homem-hora no Brasil era bem mais reduzido que o da matriz. Como tal gerente tinha um bom relacionamento com os seus pares na matriz, essa foi uma oportunidade não perdida. Segundo ele (C1), “*não sei se foi sorte ou intuição*”. Então foram selecionados estudantes e engenheiros recém-formados na região brasileira na qual se localizava a empresa Delta e enviados para a matriz, para um período de trabalho de dois anos. Os mesmos foram inseridos nos projetos da matriz, trabalhando lado a lado com os times locais, para desenvolver suas capacidades técnicas, aprender a tecnologia do negócio, criar relacionamento com a matriz, gerar um aumento de confiança, levando de volta processos adequados para a subsidiária. Segundo um dos

engenheiros (S1) que participou daqueles grupos enviados inicialmente para a matriz, hoje um dos coordenadores de projeto entrevistado,

“[...] aqueles grupos lá que foram desenvolvendo capacidade e foram voltando para o Brasil e continuaram desenvolvendo aqui e criando um relacionamento, uma confiança da matriz de que, ok, lá (Delta) tem capacidade, o pessoal consegue fazer as coisas por conta, e aí foi se criando a mesma confiança nos outros times.”

Complementado por outro engenheiro entrevistado (S2),

“[...] a partir daí a gente foi agregando novas pessoas e transmitindo esse conhecimento, começou com estagiários, depois novos contratados e a gente foi aumentando a equipe do projeto X até a gente ter a responsabilidade sobre o projeto, a parte de software, e aí a gente decolou.”

O ex-CEO (C1), que na ocasião da entrevista trabalhava na matriz numa função mais consultiva, quando perguntado sobre o que acontecia antes dessa mudança do papel da Delta, comentou que a matriz não tinha foco nessa subsidiária, e a mesma já realizava algumas operações de montagem e reparo, assim como de desenvolvimentos locais, mas não na área de tecnologia da matriz. Mas naquela ocasião houveram algumas exigências do maior cliente no Brasil, para realizar desenvolvimento de projetos dentro da subsidiária, apoiada por uma multinacional, nas palavras do Diretor de Operações (S5), *“com braço econômico e tecnológicos fortes nos apoiando”*. Como abordado por Marini Thomé, Joslin Medeiros e Hearn (2017), existem muitos benefícios nas parcerias de organizações com conhecimento local, que nesse caso se caracterizava no bom relacionamento que a empresa Delta já possuía no mercado local com seus clientes.

A situação em que se encontrava a Delta, somada às exigências do cliente local, levaram a empresa a aproveitar-se desse momento e obter tecnologias já aplicadas na matriz, por meio de treinamento prático em projetos na matriz, trazendo tal conhecimento para a subsidiária, possibilitando o desenvolvimento de novos conhecimentos a partir desse ponto. A capacidade de desenvolver projetos tecnológicos locais foi basicamente em decorrência dessa absorção de aplicação de processos de produção e de desenvolvimento de projetos.

Conforme relato do coordenador de P&D (S1), todo esse processo ocorreu de forma gradativa.

“Bom, acho que não tem um fato isolado, assim, foi a mesma coisa acontecendo em vários grupos diferentes que daí, tendo a massa crítica de conhecimento agregado de anos de treinamento-no-trabalho e de, digamos assim, transferência de tecnologia, muito no que diz respeito a processos, processo é muito importante dentro do que a gente faz aqui, dentro do nosso negócio [...]. Mas a parte de processo é um conhecimento maior, assim, algo que a empresa constrói com o passar dos anos [...]. A Delta era prestadora de serviço de produção e aí foi se desenvolvendo capacidade para projeto, até um ponto em que, enfim, nós estamos hoje a começar a ter coisas que são criações nossas, que a gente é o responsável mundial pelo projeto.”

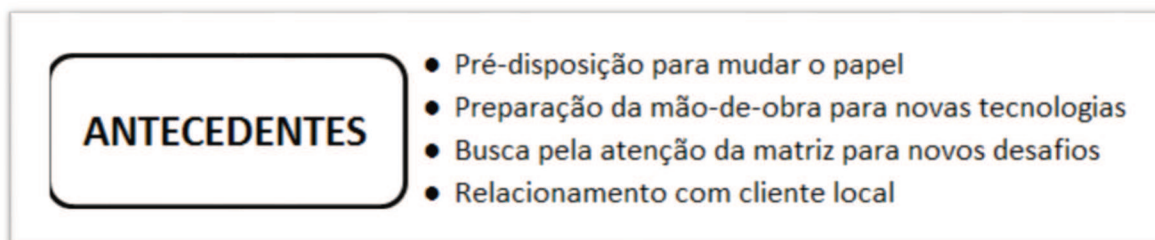
Outros fatores que contribuíram para que a Delta tivesse a possibilidade de mudar o papel para o qual a Alfa a tinha adquirido foram relacionados por alguns dos entrevistados, principalmente aqueles ligados ao projeto X, que motivou o envio de engenheiros locais para serem treinados na matriz. A mão-de-obra era muito menos custosa que nos outros países nos quais a matriz tinha subsidiárias, o momento era oportuno, ou seja, a variável sorte também ajudou. Somado a isso teve a intuição do CEO daquela época para implementar tal estratégia. Um dos diretores entrevistados (S8) disse que o projeto X, vendido a cliente local pela Alfa, possibilitou que a Delta gradualmente assumisse o controle do mesmo. Isso aumentou a confiança do time local, a responsabilidade sobre a gestão do projeto e gradualmente a confiança da matriz e do cliente local. Segundo um coordenador de P&D (S2), trouxe a *“visão de que era possível desenvolver”*. Conforme abordado por Ambos e Birkinshaw (2010, p. 450),

[...] em geral as subsidiárias tendem a se esforçar para obter papéis mais amplos dentro da organização, como, por exemplo, um alto nível de autoridade de decisão, para maximizar seu desempenho.

Considerando as análises realizadas por meio da pesquisa documental e das entrevistas, principalmente com gestores que vivenciaram as fases iniciais da empresa Delta como subsidiária da Alfa, foi possível verificar que houveram circunstâncias particulares e específicas que criaram as condições necessárias para o início da geração de conhecimento tecnológico relacionado aos processos de desenvolvimento de produtos e projetos, conforme mostrado na Figura 8 abaixo. Assim, mesmo sem evidências de uma estratégia deliberada, estabelecida formalmente pela subsidiária ou pela matriz para o desenvolvimento de conhecimentos pela subsidiária, foi possível verificar que surgiram e foram

estabelecidas as condições mínimas e fatores que possibilitaram tal geração de conhecimento tecnológico na Delta.

Figura 8 – Antecedentes da mudança de papel



Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 A MUDANÇA DO PAPEL E A SITUAÇÃO PRESENTE

Após a análise longitudinal da empresa Delta a partir do início de sua participação na multinacional, por ocasião da sua compra pela empresa Alfa, essa seção tem por objetivo descrever o processo de mudança até a presente situação da empresa, o seu atual papel frente à matriz, os fatores que levaram a essa mudança, assim como os papéis dos diversos atores nesse processo.

A mudança que trouxe à situação presente da empresa Delta foi consolidada em decorrência de diversos fatores e eventos que se sucederam ao longo dos últimos 10 anos, trazendo-a de um perfil de uma pequena oficina de reparo de equipamentos e desenvolvimento de produtos tecnológicos relativamente mais simples, para uma posição mais destacada, que se encontra detalhada nos próximos parágrafos.

Pelo que ficou evidenciado nas entrevistas realizadas, nos documentos pesquisados e nos relatórios internos consultados, não foi somente um fato isolado que causou a mudança do papel da subsidiária. A virada estratégica começou a se desenhar na oportunidade identificada pelo Gerente da Subsidiária em treinar os engenheiros na matriz, de obter confiança suficiente da matriz para conseguir a autorização de desenvolver pequenos projetos que poderiam ser explorados por todo o grupo, seja de hardware como de software, numa escalada crescente de complexidade e responsabilidade. Muitos desses projetos foram iniciados contemporaneamente, foram desafiadores e tiveram êxito, onde a Delta assumiu a responsabilidade técnica por seu desenvolvimento. Essa somatória de pequenas vitórias será abordada na seção que trata dos fatores que contribuíram para a

mudança do papel de uma subsidiária em país emergente por meio da geração de conhecimento tecnológico relevante para a multinacional.

É importante salientar uma característica da multinacional Alfa identificada pela maioria dos entrevistados, no que se refere à incorporação de uma nova subsidiária, que é a de preservar a capacidade que já existia previamente de gerar conhecimento tecnológico. Tal conhecimento, já presente na Delta, não era exatamente correspondente ao mesmo segmento da multinacional, mas também detinha certo grau de complexidade e poderia ser aproveitado pela subsidiária e pela matriz. A Alfa também se caracteriza por respeitar a cultura local, não impondo seus padrões, mas sim adaptando-os, a qual um dos entrevistados (S3) definiu como,

“[...] a Alfa se declara uma empresa ‘multi-doméstica’, ou seja, posição local é pra ser local, ela tem que conhecer o cliente, ela tem que me dar visão de como é que eu faço pra ganhar negócio lá e ela tem que ter autonomia pra fazer algumas coisas, maior autonomia possível pra conseguir atender o cliente dela.”

Atualmente, a Delta já conseguiu estruturar um departamento de P&D bem mais complexo, dividido em várias áreas com focos mais específicos e atuações mais especializadas. Para organizar melhor todos os projetos que passam tanto pela área de P&D como pelas áreas produtiva e de apoio, a Delta montou um departamento de Gestão de Projetos, ou PMO (do inglês, *Project Management Office*), com o objetivo de gerenciar toda a complexidade de recursos humanos e materiais, voltado à padronização das atividades matriciais da empresa, visando equilibrar os diferentes recursos entre os diferentes projetos e cumprir com os planejamentos e cronogramas de maneira eficiente e bem sucedida.

Em relação à capacidade local de geração de conhecimento tecnológico, a subsidiária Delta já possui um domínio quase total do ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços, produção e suporte pós-venda, chegando sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos localmente ao redor de 90% se comparados com a matriz, como afirma também um dos diretores entrevistados (S3).

Um dos engenheiros que foram treinados na matriz e que hoje trabalha na área de P&D (S4), relatou que atualmente a empresa Delta possui um grau elevado de maturidade de desenvolvimento de projetos e produtos, complementando que, mesmo os produtos que são desenvolvidos em outras unidades da multinacional e trazidos

para serem fabricados na Delta, *“nós também nos preocupamos em como trazer esse produto de uma maneira mais madura o suficiente para produção local”*.

Como complementação dos conhecimentos necessários para o projeto local de produtos ou melhoria nos serviços prestados, assim como dos processos de desenvolvimento, a subsidiária busca preencher tal lacuna trazendo conhecimento da matriz e de suas subsidiárias, ou mesmo adquire as ferramentas e as últimas tecnologias as quais ainda não tem o domínio, mas que necessita para evoluir no seu desenvolvimento dos projetos locais.

Outro fator relevante para caracterizar a situação presente da Delta foi a experiência adquirida nos últimos anos em uma das linhas de produto que inclui projeto e desenvolvimento de equipamentos e sistemas (softwares), o mencionado projeto X na seção 5.2. O sucesso na condução e conclusão desse projeto possibilitou a empresa a ser a principal subcontratada pela matriz a nível mundial para a venda e implementação desse produto. Como citou um dos expatriados entrevistados (S8), *“então eles têm um programa lá na matriz, têm módulos que é nossa responsabilidade total”*.

No que se refere ao conhecimento atualmente gerado na subsidiária, foi relatado por todos os entrevistados, e comprovado por meio de farta documentação analisada, que existem alguns exemplos de transferência reversa de conhecimento tecnológico. Como relatado pelo diretor de operações (S5), *“a Alfa copia, adapta alguns processos nossos, quando ela vê que o nosso processo é melhor do que o dela”*.

Após o processo de mudança do papel da subsidiária nos últimos anos, cujos fatores que o possibilitaram serão analisados nas seções subsequentes, a Delta está gerenciando um grande e complexo projeto, no estado da arte tecnológico, que está sendo absorvido e avaliado em grande parte pela matriz. Embora ainda não comprovada a sua aplicação em produtos em comercialização pela Alfa, estando ainda nos estudos de desenvolvimento deles, um dos gerentes de projetos entrevistados (S7) relata, em relação a esse projeto, que *“nós já estamos um pouco mais avançados do que a própria Alfa, então, que a própria matriz. A gente conseguiu construir algo sustentável!”*. Inclusive, nas de um dos engenheiros treinados na matriz (S7), *“tem muita coisa que foi desenvolvida aqui, que a Alfa não tem esse conhecimento lá”*.

No presente momento, a delicada situação econômica brasileira iniciada na crise política por volta do ano de 2014 traz restrições e limitações orçamentárias aos clientes desse segmento. Tal redução de demanda está levando a Delta a realizar outros projetos específicos para a matriz, que tem a capacidade de absorver horas de mão-de-obra já devidamente treinada. Também, a Delta tem a possibilidade de produzir ou de prestar serviço, sob solicitação e subcontratação da Alfa, para outros clientes no exterior. Tal capacidade ociosa absorvida pela matriz se refere a produtos ou projetos já executados localmente, assim como os novos projetos e produtos desenvolvidos pela Delta e que foram já reconhecidos e validados pela Alfa.

Mesmo que a situação econômica brasileira esteja dificultando o crescimento da subsidiária, é importante salientar a importância do cliente local e sua exigência de que ocorra uma parcela local de desenvolvimento e de produção. Sem essa demanda, a Delta não teria sustentação a longo prazo, pois como afirma o atual CEO, a empresa não se sustenta apenas prestando serviços para a matriz.

Hoje, a empresa Delta atingiu um patamar elevado no desenvolvimento de conhecimento tecnológico, possuindo um corpo de engenheiros e técnicos de nível altamente elevado e bem preparados. Segundo informações do departamento de Recursos Humanos da Delta, o que vem ocorrendo ao longo dos últimos anos é a perda de talentos para outras empresas de alta tecnologia localizadas em países desenvolvidos. Interessante notar que nenhum dos profissionais da área técnica que saíram da empresa foram para alguma outra empresa localizada no Brasil. Durante a entrevista com o ex-Gerente de Projetos (S6), ele reforça isso afirmando que a principal razão é *“a situação econômica do país, porque no final das contas, a quantidade de pessoas que foi treinada e é super qualificada, acabou indo embora, inclusive do Brasil”*.

Considerando-se as afirmações dos entrevistados, as observações realizadas durante as visitas às instalações da empresa, a análise de documentos como e-mails, notícias internas, planejamentos de desenvolvimento de projetos, entre outras fontes de dados que foram pesquisadas, pode-se inferir que ocorreu uma mudança no papel da subsidiária em relação à matriz, fortalecendo sua posição na multinacional pelo interesse da matriz na utilização e absorção de tal conhecimento gerado na subsidiária. (DOBRAI *et al.*, 2012).

5.3.1 Status da Relação Matriz-Subsidiária

A presente subseção tem como propósito apresentar as características inerentes à relação atual entre a matriz da multinacional, Alfa, e a subsidiária adquirida por ela no Brasil, a empresa Delta, com base nas entrevistas com colaboradores que trabalham ou trabalhavam tanto na matriz quanto na subsidiária, mesmo antes da sua aquisição pela Alfa, ratificando a mudança do papel da Delta frente à Alfa.

A matriz atualmente negocia com a direção da subsidiária no Brasil para que o P&D local possa realizar o desenvolvimento de partes de projetos da matriz, os quais esta não tem condições e recursos disponíveis de executar, e que a Delta já possui capacidade de gerar tal conhecimento tecnológico. A negociação depende também de disponibilidade de recursos locais, que varia conforme a quantidade de projetos em execução em dado período. Dessa forma, as flutuações de carga de trabalho são equilibradas e essa sinergia traz bastante flexibilidade de alocação de recursos entre a matriz e a subsidiária, sendo também bastante positivo para a sobrevivência da subsidiária, que é uma unidade muito menor do que a matriz. No que se refere à situação atual da Delta, o ex-gerente de projetos (S6) explicou que *“se o Brasil não tiver uma economia saudável na área de mercado em que a empresa é focada principalmente, o papel da subsidiária vai ser sempre secundário”*.

A Delta sempre busca trazer para desenvolver internamente as partes de projetos que apresentam maiores desafios, para promover ainda mais o conhecimento local, menos evoluído. Como relatou o atual Diretor de P&D (S3),

“[...] na relação da Delta e Alfa, bom, cada vez mais o que a gente está buscando são projetos onde é que a gente tenha pacotes de trabalho maior, onde a gente tenha responsabilidades maiores. Então, ao invés de se fazer um software eu vou fazer o produto inteiro, certo? Eu sou mais um fornecedor pra Alfa, mas um fornecedor de confiança.”

Hoje, a matriz demonstra ter uma confiança elevada na capacidade técnica da Delta, trabalhando e desenvolvendo juntos algo *“que seja produzível da maneira mais simples, fácil e rápida possível”*, nas palavras do engenheiro especialista entrevistado (S4). Segundo Kogut e Mello (2017), uma cultura de compartilhamento e geração de confiança é benéfica para a transferência mútua de tecnologia e para a geração de conhecimento da multinacional como um todo.

No projeto de maior relevância atualmente desenvolvido na Delta, a mesma foi contratada por um grande cliente de um país desenvolvido e assumiu a responsabilidade técnica desse projeto, comprovando a confiança da matriz como também a do cliente final. A percepção do Diretor de Operações (S5) é que “*em alguns anos a Delta deve ter uma completa independência tecnológica da Alfa*”. Contudo, é pertinente evidenciar a afirmação de um dos coordenadores de projeto entrevistado, que mesmo a matriz reconhecendo o valor da subsidiária, a mesma precisa manter seus próprios projetos, de forma dissociada da matriz, para que a multinacional mantenha seu interesse na continuidade da Delta.

A percepção geral na Delta é que a distância cultural já está bem mais reduzida, que as culturas já estão bastante integradas, melhorando muito o trabalho em conjunto com a matriz. Esse sucesso da relação entre ambas é bem evidente e a boa sintonia foi citada tanto pelos entrevistados da subsidiária quanto os da matriz, como nas palavras do ex-CEO (C1):

“A percepção é única, e fantástica. Não existe nenhuma subsidiária com essa situação na Alfa. A cooperação que existe entre as companhias, em especial a engenheira, é única. A confiança nas capacidades da Delta alavancam mais ainda a transferência de projetos e integração nos projetos da Alfa.”

Ainda segundo um dos diretores entrevistados (S9), ainda existem diferenças culturais entre os países da matriz e da subsidiária que precisam ser entendidas, aceitas e bem trabalhadas, assim como aproveitar-se das suas similaridades.

O atual CEO (C2), ao ser questionado sobre a relação da subsidiária com a matriz, relatou que a Delta está bem posicionada dentro da multinacional porque está gerando valor para o cliente. Salientou que o importante é que a Delta adquiriu certo respeito da Alfa em várias áreas de conhecimento tecnológico, possibilitando, assim, uma maior liberdade de ação e confiança da matriz.

Em comparação com outras subsidiárias, que não tiveram tantas oportunidades de desenvolver projetos conjuntamente com a matriz, são mais independentes. A Delta adquiriu um papel de destaque na MNC, pela geração de conhecimento que pode ser interagida facilmente com a matriz, exemplificado na entrevista de um dos coordenadores de P&D (S2) que foi repatriado:

“[...] a gente é parte da mesma equipe porque a gente trabalha junto, usa os mesmos métodos, troca experiências. [...] apesar da distância, a gente aprendeu com eles e faz as coisas mais ou menos de uma forma similar e tem muitos processos que a gente entende que são bons e que a gente aplica, isso aumentou a confiança que eles têm na gente pra fazer o que a gente faz hoje nos projetos.”

Em face do que foi exposto, a presente pesquisa procurou averiguar e comprovar o novo patamar da relação entre a subsidiária e a matriz e identificou que, conforme relato dos entrevistados, o status atual da Delta trouxe um elevado nível de confiança para o desenvolvimento local de conhecimento tecnológico e que o mesmo pode ser absorvido e utilizado pela matriz.

5.3.2 Fatos que Contribuíram para a Mudança do Papel

Uma vez analisada a situação anterior do papel da subsidiária, os antecedentes da mudança desse papel na relação entre a Delta e a Alfa e a sua situação presente – onde ficou bem caracterizado o novo patamar da empresa e sua posição mais fortalecida nessa relação –, a presente seção objetiva destacar os fatores que contribuíram para a mudança desse papel, ao longo dos últimos anos, por meio da geração de conhecimento tecnológico pela subsidiária e reconhecido pela matriz.

Nos primeiros anos de existência da Delta como subsidiária da Alfa, ocorreu a visita de um diretor da matriz, na qual o mesmo sinalizou a existência de um projeto que estava iniciando e ofereceu a oportunidade de enviar pessoal brasileiro para trabalhar na matriz nesse projeto. O CEO da época, que era um expatriado, aproveitou a oportunidade apresentada e disponibilizou um grupo grande de jovens na ocasião, para ser preparado na matriz para que, quando retornassem, pudessem desenvolver conhecimento tecnológico localmente. Quando lá se encontravam, os enviados efetivamente trabalharam em projetos da matriz, demonstraram competência, realizaram “troca mútua” nas palavras de um coordenador de P&D (S1), e tal relacionamento gerou confiança. Esse processo foi analisado por Almeida e Phene (2004), que enfatizou que as ligações formais ou informais dentro das multinacionais desempenham um importante papel na transferência de conhecimentos, baseado na criação de trocas de confiança e na reciprocidade.

No início do retorno, havia problemas de infraestrutura que ainda não tinham sido enfrentados pela matriz com outra subsidiária – mais precisamente de conexão

entre as unidades, pois não haviam tido experiência prévia de trabalho tão integrado como estavam buscando realizar na ocasião. Existia alguma liberdade para se desenvolver localmente, de modo que aos poucos a confiança aumentou com a maturidade da capacidade técnica local demonstrada. Provou-se competência e criatividade, comprovada pelo uso de ferramentas mais baratas que as utilizadas na matriz, como relatou o Diretor de P&D (S3).

Retomando o caso do projeto X, mencionado na seção 5.2, a matriz fechou o negócio com o cliente brasileiro e iniciou o projeto como o responsável técnico. À medida que o pessoal da Delta alocado no projeto, baseado no grupo que foi inicialmente treinado na matriz, foi adquirindo confiança e competência no desenrolar do projeto, a responsabilidade técnica foi delegada pela Alfa à Delta. Esse projeto X foi definido por um dos gerentes de projeto (S7) como *“estruturante”*, pois modificou todas as áreas da empresa, uma vez que precisaram se adaptar e se fortalecer para poder atender a essa demanda. Muito do aprendizado desse projeto foi reutilizado e aprimorado nos projetos seguintes.

O projeto X trouxe desafios de elaboração e formatação de processos, e o fato de assumir aos poucos a responsabilidade com pouca ajuda da matriz gerou confiança, *“essencial para que a gente hoje possa até às vezes fornecer serviços pra Alfa e encabeçar projetos que são do Brasil”*, em afirmação de um coordenador de P&D (S2). Agora, a Delta lidera todos os projetos nacionais por várias razões: por ser preferência dos clientes, pela língua, pela capacidade reconhecida para atender os requisitos exigidos nos projetos.

Segundo um dos coordenadores de P&D (S1), o grande motor dessa mudança do papel da subsidiária foi o programa de desenvolver pessoas na matriz, gerando laços e contatos, confiança, criando o embasamento necessário para suportar essa evolução. Um dos seus diretores, que é também um expatriado (S8), assim resumiu esse fator: *“as pessoas foram pra matriz aprender como produzir, como integrar, na verdade, voltaram pra cá, eles ampliaram esse conhecimento pras pessoas que estavam aqui”*. Desta maneira, começou-se a desenvolver e a criar todo o conhecimento tecnológico localmente. Segundo outro diretor, também expatriado (S9), *“acho que a transferência de cultura é o ponto que é a base do sucesso”*. Segundo Kogut e Mello (2017), uma cultura de compartilhamento e a construção de confiança são benéficas para um processo específico de transferência de tecnologia,

mas também para o processo de geração de conhecimento da multinacional como um todo.

Alguns projetos que a Alfa consegue fechar só são viáveis se alguma parte significativa é realizada na subsidiária Delta, por exigência dos clientes locais, o que sinaliza sua importância no desenvolvimento da Delta. Segundo Borini (2016), os clientes afetam positivamente o desenvolvimento do conhecimento pela subsidiária como ajuste aos parceiros locais para fazer negócios, levando da exploração à criação de competências pela subsidiária. Para Birkinshaw e Fry (1998), as iniciativas das subsidiárias podem estar voltadas para desenvolver novos mercados por meio da identificação de negócios pela interação com clientes e entidades governamentais no mercado em que se atua.

Mais recentemente, no fechamento do projeto atual mais vultoso, o que contribuiu para tal foi uma boa visão de negócios da Alfa e uma aposta na capacidade tecnológica da Delta para fechar o negócio, uma vez que existia uma pressão muito grande do cliente nacional para que grande parte do projeto fosse desenvolvido no Brasil. Assim, a Delta ficou como responsável técnica do projeto. Denota-se a importância da direção da subsidiária na época, evidenciada nas palavras do CEO (C2):

“Eu acho que o ganho foi ter quebrado o paradigma de novo, então permitiu que a Delta fosse reconhecida dentro do grupo (multinacional) como hábil a desenvolver os produtos, mas por outro lado, a Delta podia estar numa posição muito melhor se a gente tivesse uma economia saudável, um governo decente, que promovesse muito mais ainda o papel da indústria nacional.”

A capacidade tecnológica reconhecida pela matriz teve origem em alguns projetos menores que foram encampados pela Delta no decorrer dos últimos anos. Um deles, destacado por muitos dos entrevistados, e mencionado por um dos entrevistados (S3): *“teve um problema numa placa num projeto de um fornecedor que a gente teve que desenvolver em seis meses aqui, que é o equipamento XYZ, a gente conseguiu fazer”*. O equipamento era designado para ser fornecido por uma empresa estrangeira gigante do setor, mas a mesma, no fechamento do contrato, incrementou o preço e dilatou o prazo de entrega, e a Alfa já havia se comprometido com o seu cliente em termos de prazo e custo. O gerente da Delta conseguiu convencer os responsáveis da Alfa para realizar tal desenvolvimento desse equipamento no Brasil,

apesar de encontrar alguma resistência da matriz, a qual, porém, não viu outra alternativa. Também ajudou na decisão o fato de o cliente local pressionar por uma maior parcela de desenvolvimento local. Como mencionado anteriormente, o desenvolvimento foi realizado em tempo recorde, muito desse sucesso devido à existência de uma qualidade técnica local já aprimorada. Nas palavras do gerente desse projeto, na ocasião (S6),

“[...] muita gente, não todos, mas muita gente da Alfa pressionava para que tivéssemos papel mais secundário e a gente não aceitava. Felizmente a direção da empresa apoiou bastante nisso, e acho que a gente foi conseguindo galgar espaço mostrando trabalho ao longo do tempo.”

Esse projeto grande, atualmente em execução, foi o principal marco do novo papel da subsidiária em relação à matriz, e o mesmo foi possibilitado pelo sucesso do desenvolvimento em tempo recorde do equipamento acima relatado. Outro fato significativo relatado pelos entrevistados e identificado em documentos analisados, mostra que a Delta começou a melhorar um novo processo e a matriz, que acompanhava tal desenvolvimento, começou a seguir esse novo processo. Segundo o engenheiro especialista entrevistado (S4), *“a planta inteira da Alfa usa o processo de transferência para a produção, que foi testado e validado aqui na Delta”*.

Com muito menos visibilidade para os colaboradores da Delta, um outro projeto foi desenvolvido concomitante e também foi motivador desse processo de mudança, que era focado no desenvolvimento de um sistema complexo que não era de domínio da matriz, e que pode ser considerado o *“limite da tecnologia para o segmento”*, segundo definição de um dos entrevistados (C2), alavancando os outros projetos que a Delta passou a assumir a responsabilidade técnica. Esse projeto foi comprovadamente absorvido pela matriz e tem aplicações feitas em outros clientes de países desenvolvidos.

Segundo o CEO atual (C2), a transferência de tecnologia que provém da matriz deve ser puxada, conquistada, cuja preparação para fazer isso tem que ser forte. Comparou tal transferência com uma corda, que somente pode ser puxada, não empurrada, salientando que o conhecimento disponível na matriz não virá se a subsidiária não procurar meios de trazê-lo. Um outro fator que não pode ser ignorado, e que foi salientado por vários entrevistados, foi a sorte. Coincidiu o momento propício

com a vontade da Delta e de seu gerente geral de crescer e mudar seu papel na multinacional.

Segundo um dos coordenadores de P&D entrevistado (S2), se não fosse a iniciativa de enviar um grupo para ser treinado na matriz por dois anos, a empresa teria tido dificuldade de sobreviver. Assim, criou-se vínculos, contatos entre as pessoas de ambas as empresas, trocaram-se experiências e conhecimentos tácitos. Verbeke e Yuan (2016) alertaram em seu trabalho que uma maior distância geográfica e cultural entre a matriz e sua subsidiária tornará mais difícil a troca de habilidades e conhecimentos. Entretanto, tal distância pode ser vantajosa e trazer oportunidades na medida em que seja permitida à subsidiária certa condição de autonomia e adaptação. O estágio atual é de confiança da matriz no departamento de P&D que foi estruturado na Delta, mas ainda não totalmente independente da Alfa.

Existiram também outros fatores que contribuíram para a mudança do papel da subsidiária, pela possibilidade de desenvolver conhecimento tecnológico na subsidiária: boas universidades locais que promoveram uma formação básica para os engenheiros e técnicos, como também o fato de não haver nenhum concorrente de peso na região da subsidiária, possibilitando captar os melhores talentos para a Delta. Como abordado por Cantwell e Mudambi (2005), a primeira influência na probabilidade de uma subsidiária em criar competências para seu grupo corporativo é se situar em uma região com uma base científica e mão-de-obra qualificada.

Baseado numa declaração no jornal de circulação interna na Delta, onde funcionários contam suas experiências de carreira profissional dentro da empresa, esse processo foi colocado assim por um deles:

“[...] a estruturação dos nossos processos e a construção da nossa própria infraestrutura de desenvolvimento foi muito importante para nosso crescimento e trouxe para a Delta a possibilidade de desenvolvermos nossos próprios projetos, com uma maior maturidade e independência.”

Considerando, assim, as entrevistas, as observações e a farta documentação disponível, foi possível determinar os diversos fatores que criaram as condições necessárias para que a subsidiária Delta tivesse um novo e mais importante papel dentro da multinacional, desde o momento que foi adquirida até os dias atuais. Além disso, houve outros atores nesse processo que serão abordados nas próximas subseções.

5.3.3 Papel dos Atores do Processo de Mudança

Essa subseção tem como objetivo mostrar os papéis de cada um dos atores envolvidos nesse processo de mudança na relação entre a empresa Alfa, matriz da multinacional, e a subsidiária Delta. Entre os diversos atores a seguir abordados, conforme Kostova, Marano e Tallmann (2016), o papel primordial cabe ao gerente da subsidiária que são transferidos da matriz (expatriado), como no caso da empresa Delta, sendo ele uma ferramenta estratégica para o controle, integração e transferência de conhecimento para as unidades no exterior. Além do gerente da subsidiária, outro ator nesse processo são os expatriados que vão às subsidiárias levando conhecimento explícito e tácito. Ficou também evidente ao longo das entrevistas e no estudo dos documentos e e-mails, o surgimento do papel do repatriado e sua importância no processo, a ser analisado na subseção 5.3.4.

5.3.3.1 Papel do Expatriado

A melhor maneira de descrever a importância do papel do expatriado na formação da Delta como subsidiária da Alfa está salientada no trabalho de Fang *et al.* (2010, p. 34), onde

[...] os expatriados desempenham um papel fundamental na facilitação da transferência de conhecimento tecnológico de uma empresa matriz para sua subsidiária, particularmente nos estágios iniciais de criação de uma nova subsidiária estrangeira.

Para que se possa desenvolver conhecimento tecnológico na subsidiária, se faz necessário uma base de conhecimentos de onde se pode começar a criar novos. A Delta já possuía algum conhecimento tecnológico local, contudo, para poder desenvolver conhecimentos como nova participante da multinacional Alfa, o papel desempenhado pelos expatriados foi estrategicamente importante, como resumiu o ex-Gerente de Projetos (S6), ao enfatizar que os mesmos passavam o conhecimento da área de atuação da matriz que não se tinha no Brasil e executavam o alinhamento do trabalho da multinacional com a subsidiária, trazendo a experiência de uma empresa maior.

Os expatriados que vieram trabalhar na empresa Delta proviam de várias áreas de atuação: financeira, para sanar a questão de debilidade financeira que existia na

sua aquisição; de novos negócios, para alavancar a empresa trazendo novos projetos e serviços; de tecnologia, que vinham como diretores responsáveis por essa área na nova fase da Delta, focando em como estruturar propostas de negócios, gestão de equipes, gerenciamento de projetos, trazendo da matriz conhecimentos tecnológicos e tácitos. Nos últimos anos, também vieram expatriados na área de produção e de gestão de desenvolvimento de projetos mais complexos, focados também no processo para produção local dos equipamentos.

Outro aspecto importante dos expatriados é o fato de viabilizarem o contato direto com pessoas da matriz, fazendo a ligação entre os pares de ambas as unidades e com isso também atestando a existência de capacidade técnica na subsidiária. Criam relacionamentos pessoais com os empregados da subsidiária, geram confiança para ambas as partes, fazem, com isso, uma importante ponte entre a subsidiária e a matriz. Segundo um diretor da matriz (M1), o expatriado garante que o rumo da subsidiária esteja correto, melhora consideravelmente a comunicação entre a matriz e a subsidiária, *“facilitando a troca de informações, conhecimento, algumas instruções, em ambos os sentidos”*. Pelas palavras de um dos coordenadores de P&D entrevistado (S2), o expatriado tem conhecimentos específicos, ou em suas palavras *“dicas”*, que ajudam a resolver certos problemas com os quais a subsidiária não tinha se deparado ainda, ou a criar conexões com especialistas na matriz com muito mais experiência. Um ponto importante alertado pelo atual CEO (C2) é que o expatriado deve estar imbuído de disposição corporativa para que todos esses benefícios aconteçam.

Além do aporte tecnológico, os expatriados trazem também um pouco da cultura corporativa, auxiliam o pessoal da subsidiária a entender os seus pares na matriz, como a Alfa funciona. *“Trouxeram conhecimento, conexão, outra cultura que ajuda a compreender a matriz”*, segundo palavras do Diretor de Projetos (S8) – ele mesmo um expatriado há bastante tempo trabalhando na subsidiária. Concluiu outro expatriado (S9) que o sucesso do papel do expatriado se dá quando não há mais a necessidade dele na subsidiária.

Então, pelo exposto acima, o expatriado é um ator de grande relevância e importância na consolidação do conhecimento que possibilitará à subsidiária evoluir e desenvolver seu próprio conhecimento tecnológico. Além disso, os expatriados atuam como agentes para transferir a cultura corporativa para as subsidiárias e para

desenvolver percepções e atitudes de seus empregados em relação à matriz. (CHANG; GONG; PENG, 2012).

5.3.3.2 Papel do Repatriado

Para que se possa abordar o papel do repatriado (ou “*inpatriate*”, termo em inglês utilizado na literatura), faz-se necessário caracterizar esse ator. Segundo Chang, Gong e Peng (2012), as multinacionais podem deslocar empregados das subsidiárias para a matriz, no processo conhecido como “*inpatriation*”, ou no português, repatriação. Ao retornar para a subsidiária, tal funcionário trará consigo uma bagagem grande de conhecimento tácito, de relacionamentos com o pessoal da matriz, de cultura corporativa, que poderá, assim, contribuir para a redução da distância cultural entre a subsidiária e a matriz, ou, nas palavras do ex-CEO (C1), “*manter o contato com seus pares da matriz, aplicar na Delta a cultura da matriz, tirar as barreiras naturais que existem entre países distantes*”.

Como antecedente à sua mudança de papel, a Delta reuniu um grupo numeroso de jovens talentos formados em boas universidades locais, com “*pouca experiência e muito potencial*”, segundo o ex-CEO (C1) da época e um dos mentores desse grupo, e enviou para a matriz por um período de dois anos para trabalhar em projetos da própria matriz, mas com foco nos futuros projetos em que a subsidiária poderia eventualmente trabalhar. Tal característica desse grupo ficou bem evidenciada pelo depoimento do Diretor de P&D (S3), ele mesmo um dos repatriados do grupo pioneiro.

“O primeiro grupo era jovem, pessoas que tivessem potencial, pouca experiência ou com alguma experiência profissional; pegou muito da cultura também do país da matriz até porque a gente era jovem, solteiro, morando lá então é uma esponja assim, absorveu a cultura e chegou aqui batendo muito; enquanto a empresa tinha um ritmo mais lento.”

Outros grupos não tão numerosos foram enviados, ao retornar o primeiro, porém muitos com profissionais já com certa experiência e para projetos mais específicos, focados em determinadas tecnologias, com o objetivo de preencher lacunas da subsidiária, para preparar-se para projetos que estavam iniciando como também para desenvolver projetos únicos, ainda não produzidos tanto na matriz como na subsidiária. Esse processo foi exemplificado por um coordenador de projetos

entrevistado (S1), e que pertencia ao grupo que passou alguns anos na matriz e retornou para a subsidiária:

“[...] A partir daí a gente foi agregando novas pessoas e transmitindo esse conhecimento, começou com estagiários, depois novos contratados e a gente foi aumentando a equipe do projeto, na época o projeto X até a gente ter a responsabilidade sobre o projeto, a parte de software, e aí a gente decolou, digamos assim.”

Esse grupo de empregados que foi enviado para a matriz e retornou, o qual se denomina de repatriados, criou uma relação consistente com o pessoal da Alfa, possibilitando trabalhar em time com a Delta de maneira ágil e eficiente, no depoimento do ex-Gerente de Projetos (S6), tornando-os referência interna na sua área de conhecimento.

Outro fato relevante dessa experiência na matriz foi a absorção de cultura organizacional da Alfa, e quando voltaram, no depoimento do engenheiro especialista (S4), ele mesmo também um repatriado, *“é quase como se fosse um expatriado, porque essa pessoa conhecia os processos na Alfa, conhecia a cultura do seu país, tinha conteúdo tecnológico forte e era respeitado na matriz”*.

Uma característica nesse processo foi que, devido a todo esse preparo adquirido pelos repatriados, todos eles tiveram boas chances e de alguma forma cresceram dentro da Delta em posições mais estratégicas e de liderança, um deles inclusive chegando ao cargo de Diretor de P&D – cargo até aquele momento ocupado por expatriados, com reporte direto ao CEO. Contudo, alguns desses repatriados já saíram da companhia e foram trabalhar no exterior, graças ao seu perfil e pela experiência e capacidade técnica adquiridas nesse processo.

Outro aspecto relevante mencionado pelo Diretor de Projetos (S8) se refere à característica de integração do repatriado:

“[...] eles foram vencedores dos dois lados, na verdade, e hoje em dia são eles que mantêm as relações, comunicações. São eles que ‘venderam’ a matriz aqui, para as pessoas daqui, por essa razão que hoje tem muito menos expatriados”.

No aspecto que diz respeito à geração de conhecimento tecnológico pela Delta, o repatriado adquiriu um preparo único, conforme salientado por um coordenador de P&D (S2), também repatriado: *“a gente ter convivido com os processos lá da Alfa*

também foi essencial porque, como é que eu vou fazer uma coisa ou vou melhorar uma coisa que eu não sei o que eu estou fazendo?”.

5.3.3.3 Papel do Gerente da Subsidiária

O último, e provavelmente mais importante dos atores a ser abordado nessa pesquisa, é o gerente da subsidiária, aqui representado pelo CEO. O organograma da Delta é baseado numa estrutura matricial, onde os Gerentes de Projetos são atendidos por diversas áreas que lhes prestam serviço, sejam da área técnica como das áreas de apoio, alocando disponibilidade de recursos na medida da evolução dos projetos e coordenados pela direção da empresa. A Delta possui uma estrutura organizacional dividida em áreas financeira, operações, engenharia (onde se subdivide em várias áreas técnicas), vendas e marketing, e de projetos, todos com um diretor com reporte direto ao CEO, assim como algumas áreas estratégicas, como a Jurídica e a de Recursos Humanos, reportando a ele. Essa estrutura é dinâmica e em constantes modificações, adaptando-se a cada fase de evolução da subsidiária Delta. Existem reportes estratégicos dessas áreas à matriz, com foco mais técnico e de processos e não hierárquico propriamente dito.

É interessante enfatizar o que foi descrito pelos entrevistados como papel do Gerente da Subsidiária. De uma forma geral, as visões apresentadas são bem semelhantes, A expectativa sobre o papel do gerente geral da Delta é trazer negócios, maximizando a capacidade e conhecimentos locais, com interface com a matriz para se abastecer dos conhecimentos disponíveis e necessários para fazer negócios no mercado local e para exportar também, *“para trazer mais valor para o acionista”*, nas palavras de um diretor entrevistado (S9).

Em uma visão mais a longo prazo, deve existir uma busca por posicionamento mais independente da Alfa, focado em nichos onde a matriz não se aprofunda, e que pode ter alcance também fora do mercado local. O responsável pelo rumo da subsidiária deve possuir um pensamento estratégico de equilíbrio entre a cultura e expectativas da matriz com as locais, um espírito de cooperação, pois muitas vezes não são visões alinhadas, existem interesses muitas vezes conflitantes. A subsidiária precisa estar conectada com a corporação, mas não pode se impor, pois faz parte da mesma. O gerente da subsidiária deve defender os interesses da sua subsidiária e,

ao mesmo tempo, atender às demandas e as expectativas da matriz. Esse tem sido o grande desafio.

Pelas palavras do Diretor de Programas da matriz (M1), *“o Gerente Geral tem o caráter, a habilidade, e não importa se um é do país da matriz e o outro é brasileiro, não é pela diferença dos países, e sim pela diferença de perfil.”* Aqui foram mencionados os dois últimos CEOs da Delta: o penúltimo foi um expatriado que estruturou toda a base e iniciou a mudança do rumo da Delta dentro da multinacional, e o último e atual CEO é um executivo contratado no Brasil para substituí-lo, com o desafio de consolidar todo o crescimento e novo papel estratégico da subsidiária em relação à sua matriz.

Para se entender o papel do penúltimo Gerente da Subsidiária, foi abordado nas entrevistas qual seria a visão dos entrevistados sobre o ex-CEO. Uma das características mais marcantes dele foi a de escutar e entender o que o cliente queria, principalmente o anseio de desenvolvimento tecnológico local. Para isso, como perfil pessoal, ele tinha boa comunicação, possuía boas relações com os clientes locais, mesmo antes de assumir a direção da empresa, ao mesmo tempo em que tinha a confiança da matriz por ser um expatriado. Possuía muita habilidade com o relacionamento com a matriz em não pedir autonomia, mas ganha-la conseguindo bons negócios locais, *“de trazer aqui projetos e desenvolver a empresa, mas para ampliar a empresa”*, pelo que foi dito por um dos entrevistados expatriados (S8), para ganhar importância na organização, por meio da preparação e valorização dos profissionais locais. Assim, esse ex-CEO ajudou a capturar algumas oportunidades para a Delta, fazendo com que a matriz arriscasse, apostasse mais na subsidiária. Para tal, defendia fortemente dentro da matriz o que era feito no Brasil e o potencial da Delta, o que criou o caminho para essa evolução da subsidiária.

Segundo o atual CEO da Delta (C2), o seu antecessor se baseou na casualidade, ou pelas definições de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), numa estratégia emergente, pois o mesmo teve a sagacidade de entender o momento da Alfa, da necessidade de mais recursos humanos competitivos.

Por conseguinte, o papel do gerente da subsidiária, na época, para preparar a empresa para a mudança, foi de extrema importância, pois soube respeitar a cultura local e não impôs uma cultura padronizada, conseguindo preparar e capacitar o

pessoal local e aprimorar a cultura da subsidiária, melhorar os conhecimentos e trazer projetos a serem realizados aqui.

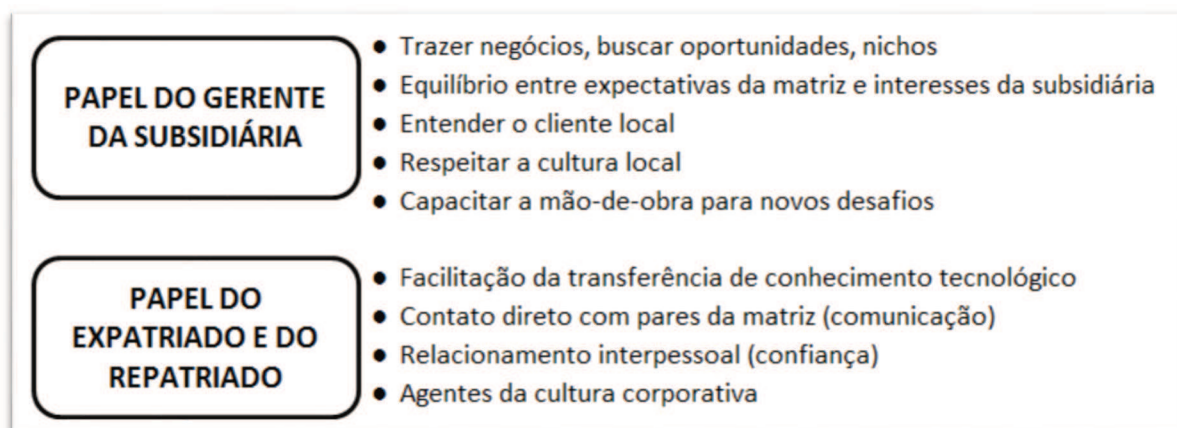
Por fim, para se entender o papel do atual Gerente da Subsidiária e sucessor desse penúltimo, perguntou-se nas entrevistas qual é a percepção dos entrevistados em relação ao papel do atual CEO. Ele foi indicado pelo antecessor para essa nova fase de consolidação do crescimento e profissionalização da subsidiária, evoluindo da base do relacionamento com o mercado local para uma estrutura capaz de fazer o desenvolvimento local consistente. Seu maior desafio está sendo o de buscar eficiência, fazer da Delta uma operação sustentável, estabilizando a empresa. Na Alfa também houveram mudanças na alta direção, mas não foi evidenciado um impacto relevante delas na operação da Delta.

Por não ser um expatriado, o atual CEO tem um pouco mais de dificuldade de relacionamento com a matriz, mas consegue separar muito bem os interesses da subsidiária e da matriz. Nas suas próprias palavras, o CEO atual (C2) enfatiza a importância do seu papel como gerente da subsidiária.

“[...] você tem que crescer a empresa gerando valor. Então a geração de valor, desenvolvimento de produto, criação de produto ou customização do produto pro cliente, é o que faz essa empresa crescer. E aí tem que ter o entendimento da matriz pra dar liberdade suficiente e respeitar isso pra isso acontecer. [...] Então ter cuidado com isso é o papel do gestor daqui. Desligado da corporação? Nunca. Você tem que estar ligado com a corporação, você não pode impor, você faz parte da corporação.”

Considerando, assim, as entrevistas, as observações e os documentos acessados e estudados, foi possível inferir que os diversos atores foram de suma importância na geração de conhecimento tecnológico e sua mudança no papel da subsidiária frente à matriz, como mostrado resumidamente na Figura 9 a seguir. Além disso, percebeu-se a complexidade desse processo e os diversos fatores que possibilitaram tal mudança, cuja discussão será abordada no próximo capítulo, trazendo as contribuições decorrentes desse trabalho.

Figura 9 – Papel dos atores no processo



Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONTRIBUIÇÕES

Com o objetivo de oferecer uma visão sintetizada de todo o processo discutido no capítulo anterior, são apresentados nas seções a seguir os achados empíricos decorrentes da análise realizada, resumidos na forma de um quadro que traz também os autores relacionados a cada um dos temas abordados, assim como uma representação esquemática do processo de mudança de papel da subsidiária, baseado no presente estudo de caso único.

6.1 RESUMO DOS ACHADOS EMPÍRICOS RELACIONADOS AO PROCESSO

No Quadro 5 a seguir, foram listadas as categorias de análise de conteúdo identificadas *a priori*, onde os achados empíricos foram relacionados a evidências obtidas pela análise das entrevistas semiestruturadas discutidas no capítulo anterior, na análise de documentos e de observações no local.

As evidências encontradas para as categorias definidas *a priori* foram fartas, tanto nas entrevistas como na documentação pesquisada, não se limitando a projetos, publicações em revistas especializadas, correspondências entre os funcionários da matriz e da subsidiária, planejamento estratégico, fatos relevantes. O papel do repatriado, que não pertencia às características *a priori*, mas foi salientado pelos entrevistados, trouxe à tona diversas características dos mesmos e a sua influência no aprimoramento da relação da matriz com a subsidiária, evidenciadas na seção 5.3.3.2 do capítulo anterior.

A seção a seguir apresenta uma representação esquemática do processo de mudança do papel da subsidiária, construída baseada na evolução longitudinal do processo objeto dessa pesquisa.

Quadro 5 – Resumo dos achados empíricos relacionados ao processo

CATEGORIA DE ANÁLISE	ACHADOS EMPÍRICOS	EVIDÊNCIAS	CONEXÃO TEÓRICA
Tipo de conhecimento desenvolvido	Foi identificada a geração de conhecimento tecnológico, formalizada pelo reconhecimento da matriz de desenvolvimento de projetos na subsidiária.	<p>“o pessoal do hardware aqui fez placas pra um projeto que funcionava de primeira, [...] e eles acharam isso impressionante” (S3);</p> <p>“[...] permitiu que a Delta fosse reconhecida dentro do grupo como hábil a desenvolver os produtos”(C2);</p> <p>“Hoje tem muitos programas que a mão de obra e o conhecimento é aqui. Então eles têm um programa lá na matriz, têm módulos que é nossa responsabilidade total” (S8)</p>	<p>(GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000) (LI; HSIEH, 2009) (ALMEIDA; PHENE, 2004) (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010) (NAJAFI-TAVANI <i>et al.</i>, 2015)</p>
Processo de gestão da informação	Dado ao segmento da MNC, os processos são muito bem documentados e procedimentados.	<p>“A gente tem o gerenciamento eletrônico de dados com toda a parte de documentação desses processos, elas estão validadas” (M1)</p>	<p>(KOGUT; MELLO, 2017) (BORINI, 2016) (SUMELIUS; SARALA, 2008)</p>
Formas de comunicação	Foi percebido o uso de comunicação formal e informal, e de controles internos bem estruturados.	<p>“[...] começou a vir realmente infraestrutura e as empresas começaram a trocar experiências; foi um marco de mais conexão das empresas. [...] uma empresa do grupo que trabalhasse tão integrada como a gente estava trabalhando” (S3)</p> <p>“Melhoraram consideravelmente a comunicação entre Delta e Alfa, facilitando a troca de informação, conhecimento, instruções, em ambos os sentidos” (M1)</p>	<p>(GHOSHAL; BARTLETT, 1988) (SONG, 2014) (LUO; TUNG, 2017)</p>
Papel da subsidiária e da matriz	Foi identificada uma mudança de papel na relação entre a subsidiária e a matriz.	<p>“Na verdade, o momento que a empresa mudou, foi um programa de desenvolvimento, integração (projeto X)” (S8)</p> <p>“[...] evolução em geral da Delta como prestadora de serviço de produção e aí foi se desenvolvendo capacidade para projeto, até um ponto em que nós estamos hoje, a começar a ter coisas que são criações nossas, que a gente é o <i>Design Authority</i>” (S1)</p> <p>“Muito boa sintonia entre a matriz e aqui” (S8)</p>	<p>(TREGASKIS, 2003) (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008) (AMBOS; BIRKINSHAW, 2010) (MUDAMBI; PEDERSEN; ANDERSSON, 2014)</p>
Papel do gerente geral da subsidiária	Foram evidenciadas pelos entrevistados diversas características e a influência do Gerente da Subsidiária na relação da matriz com a sua subsidiária.	<p>“[...] ajudou a capturar algumas oportunidades pra nós, ajudou a nos defender quando a gente tinha problemas, e ajudou também que a matriz arriscasse mais do que seria o normal” (S5);</p> <p>“Ele consegue separar melhor os interesses da Delta dos interesses da matriz, que às vezes são conflitantes” (S5);</p> <p>“Precisa entender a cultura lá da matriz, precisa entender a cultura brasileira” (S9)</p>	<p>(BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010) (STRUTZENBERGER; AMBOS, 2014) (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008) (O'BRIEN <i>et al.</i>, 2017)</p>

		“[...] defender os interesses próprios e ao mesmo tempo atender as demandas e as expectativas da matriz é um desafio bem grande que eles têm” (S2)	
--	--	--	--

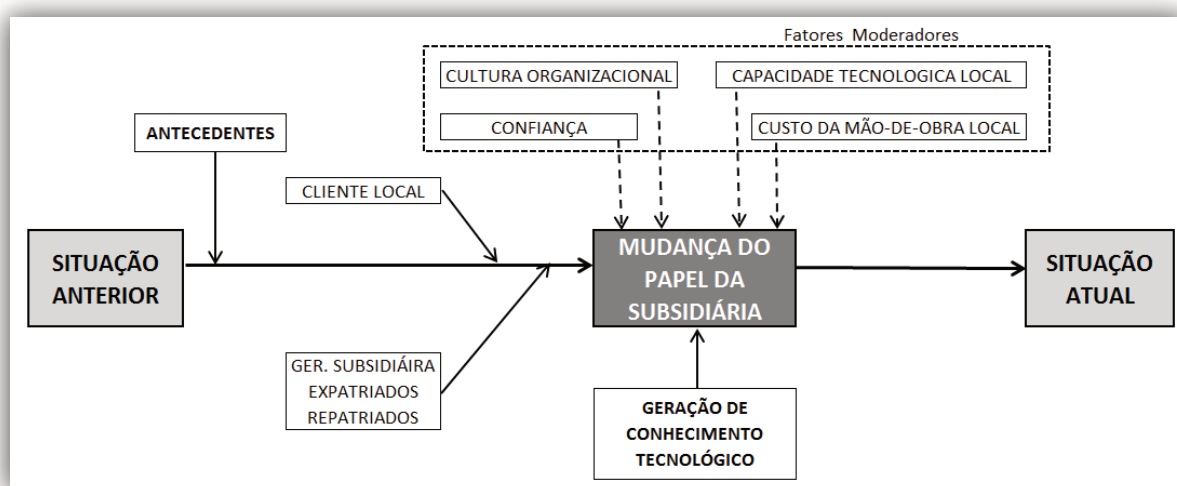
CATEGORIA DE ANÁLISE	ACHADOS EMPÍRICOS	EVIDÊNCIAS	CONEXÃO TEÓRICA
Papel dos expatriados	Foram evidenciadas pelas entrevistadas diversas características e a influência dos expatriados na relação matriz-subsidiária.	“Trouxeram aqui conhecimento, conexão, outra cultura, que ajudou a mudar, a compreender a matriz” (S8); “[...] fazendo a ponte junto à brasileiros com a matriz” (C1); “[...] melhoraram consideravelmente a comunicação entre Delta e Alfa, facilitando a troca de informação, conhecimento, algumas instruções, em ambos os sentidos” (M1); “Eles sempre tinham dicas de especialidades que poderiam resolver certos problemas e que a gente não tinha tido contato ainda” (S2)	(CHANG; GONG; PENG, 2012) (SONG, 2014); (LUO; TUNG, 2017) (KOSTOVA; ROTH, 2002)
Evolução do papel da subsidiária	Houve uma mudança significativa, citada por todos os entrevistados, em relação ao papel da subsidiária.	“E teve esse grande marco então, eu chamo de divisor de águas aí, quando a engenharia se dividiu e a gente começou a buscar então alternativas de como expandir e ter conhecimento na área de desenvolvimento” (S4); “Com todos os conhecimentos que nós ganhamos e recebemos da matriz, nós começamos aqui também se desenvolver e começamos a criar todo o nosso novo conhecimento” (S8)	(NAJAFI-TAVANI <i>et al.</i> , 2015) (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008)
Formalização dos projetos	Foram identificados controles e documentação consistentes, nas entrevistas e processos observados.	“Nós temos o domínio do ciclo de desenvolvimento, qualificação e produção e suporte logístico integrado quase que completo” (S5)	(AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010) (BLOMKVIST, 2012)
Projetos onde houveram inovações	Foram identificados diversos projetos onde houveram geração de conhecimento na subsidiária.	“Na verdade, o momento que a empresa mudou, foi um programa de desenvolvimento, integração (projeto X)” (S8); “Quando a Delta foi contratada pelo cliente S pra fazer o desenvolvimento da produção do produto XYZ, a Delta assumiu a responsabilidade técnica, porque nesse momento ela já tinha uma maturidade, a Alfa já tinha confiança nisso, e o cliente S teve essa confiança também na Delta” (S5); “Teve um problema num produto de um fornecedor que a gente teve que desenvolver em seis meses aqui, a gente conseguiu fazer. Então a gente começou a provar a nossa competência e a nossa criatividade” (S3)	(ALMEIDA; PHENE, 2004) (AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2007)

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO PROCESSO DE MUDANÇA DO PAPEL DA SUBSIDIÁRIA

Com o objetivo de elucidar graficamente como ocorreu o processo de mudança de papel pela geração de conhecimento tecnológico, através do estudo de caso da subsidiária Delta em um país emergente, adquirida pela multinacional Alfa de um país desenvolvido, foi elaborada a Figura 10 apresentada a seguir.

Figura 10 – Representação esquemática do processo



Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa Alfa, que no seu início do processo de internacionalização estava focando o Brasil, tinha apenas um objetivo definido, que era o desejo de exploração econômica, ou seja, de vender mais. (CUERVO-CAZURRA; NARULA; UN, 2015). Apesar de uma distância geográfica e cultural elevada, que torna mais difícil a troca de conhecimentos, tal distância foi vantajosa no presente caso e trouxe a oportunidade de utilizar certa autonomia e proximidade aos clientes locais para adaptar-se e evoluir, conforme procura se mostrar nesse trabalho. (VERBEKE; YUAN, 2016).

Nas subseções a seguir serão abordados cada um dos elementos constituintes da Figura 10, que mostra a evolução da subsidiária Delta desde sua aquisição pela

Alfa até os dias atuais, analisando longitudinalmente os fatores que levaram à mudança de seu papel e os papéis dos atores desse processo.

6.2.1 Situação Antes da Mudança

O objetivo inicial da Alfa ao adquirir a empresa Delta no Brasil – o que, segundo os documentos da época, foi ocasionado por uma exigência do maior cliente local – era apenas de possuir uma unidade local para dar suporte aos produtos da matriz, realizando pequenos reparos e manutenção nos mesmos, permanecendo bastante dependente da Alfa, com o papel apenas de aproveitar o conhecimento que a matriz disponibilizasse. (ALMEIDA; PHENE, 2004).

A Delta possuía na época da aquisição apenas alguma habilidade de produção local e um setor de P&D rudimentar, não possuindo nenhum produto de desenvolvimento próprio relevante na área de atuação da Alfa; no máximo, davam suporte aos produtos provenientes da matriz ou adaptavam às necessidades do cliente local. (CHIESA, 1999).

Outro fator marcante nos primeiros anos de operação da Delta como nova subsidiária da Alfa era a comunicação com a matriz. Como é uma empresa de alta tecnologia, a troca de informações e dados é importante; contudo, a mesma era bem precária, e a capacidade de absorver conhecimento é fator primordial para a determinação de entrada de novos conhecimentos, relacionados ao existente, que se tornarão benéficos para o desenvolvimento de iniciativas da subsidiária. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000).

A seguir serão apresentados os fatos e situações que antecederam a mudança do papel da Delta em relação à sua matriz, Alfa, e que criaram condições para que a subsidiária desenvolvesse suas próprias iniciativas e tivesse a capacidade de desenvolver o conhecimento tecnológico necessário para tal. Em seguida serão abordados os papéis dos atores que contribuíram para tal mudança.

6.2.2 Antecedentes

Uma subsidiária não será capaz de aumentar sua influência se não chamar a atenção da matriz. (AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010). Contudo, não havia uma estratégia deliberada voltada a uma mudança da situação, não existia no planejamento estratégico da época, que era bem básico, algo que projetasse um novo papel para a Delta. A distância geográfica e cultural era ainda bem elevada, fatores determinantes no nível de atenção obtidos pela subsidiária frente a sua matriz, eram definidos, segundo Bouquet e Birkinshaw (2008) como “peso”, na importância estratégica, e “voz”, na tomada de decisão. Assim, tomar a iniciativa seria importante para construir um perfil confiável, onde a atenção do gerente da subsidiária estrangeira é uma mercadoria vital. (BOUQUET; BIRKINSHAW, 2008).

Desta forma, a subsidiária precisaria ter um papel ativo nesse processo, e ocorreu, então, a disposição para iniciativas do gerente da subsidiária da época. Segundo Birkinshaw (2001), as decisões são feitas pelo gerente da subsidiária e não pelos gerentes da matriz, através da capacidade da subsidiária de reconfigurar e desenvolver seus próprios recursos. O gerente da Subsidiária, na época, conseguiu trazer gradualmente a capacidade de produção do ciclo completo de manufatura do produto e iniciou a preparação da mão-de-obra local para o desenvolvimento de conhecimento tecnológico local, assim como das instalações, para a mudança do seu papel.

6.2.3 Papel do Gerente da Subsidiária, dos Expatriados, dos Repatriados e do Cliente

Os papéis desempenhados pelo gerente da subsidiária e pelos expatriados ao longo de toda a existência da Delta como multinacional da Alfa, assim como os repatriados, que eram de elevado número a alguns anos atrás, foram determinantes para a geração de conhecimento local que levou à mudança do perfil da subsidiária. Outro fator de destaque que alavancou essa mudança foram as exigências do cliente local, que direcionaram diversas tomadas de decisão que contribuíram para o processo em análise.

O papel mais importante e primordial foi desempenhado pelo gerente da subsidiária. Como exposto por Ambos, Andersson e Birkishaw (2010), os gerentes das subsidiárias tem certo grau de liberdade para apresentar suas próprias propostas, especialmente quando elas buscam atender a um mercado importante ou quando agregam valor à MNC. Precisam, contudo, construir uma reputação para a sua unidade para aumentar suas chances de legitimar suas iniciativas.

O gerente da Delta, então, buscou desenvolver as pessoas do corpo técnico da Delta, ao viabilizar o envio de um grupo de pessoas para trabalhar e serem treinadas na matriz. Com isso, conseguiu convencer a matriz a iniciar o desenvolvimento de projetos na filial brasileira. Ele teve a habilidade de trazer, não apenas através desse pessoal treinado, tecnologia da matriz para ser utilizada e aprimorada aqui. Ele foi um hábil defensor do trabalho realizado na subsidiária junto aos gerentes da matriz. O fato de o gerente da subsidiária naquela ocasião ser um expatriado foi primordial para o controle, integração e transferência de conhecimento para as operações de sua subsidiária. (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016). As suas ações são importantes para desbloquear os benefícios de um contexto de ação dentro da multinacional Alfa, aumentando a geração de novas ideias através dos recursos disponíveis e valorização dos colaboradores. (O'BRIEN *et al.*, 2017).

Conforme O'Brien, Scott e Gibbons (2012), como os executivos devem ter a capacidade de tomar decisões estratégicas relacionadas à sua subsidiária, o gerente geral da Delta foi capaz de perceber o que o cliente local demandava, que se relacionava a conteúdo desenvolvido e produzido no Brasil, e aproveitou tal exigência elaborando sua estratégia emergente, buscando negócios para dar continuidade de crescimento e uma nova perspectiva de futuro à subsidiária. Tal oportunidade foi definida como uma "casualidade" pelo atual gerente da subsidiária, muito bem aproveitada pelo gerente daquela época.

As ligações formais e informais entre unidades de uma multinacional desempenham papel importante na transferência de conhecimento baseado na criação de confiança e reciprocidade. (ALMEIDA; PHENE, 2004). Assim, o expatriado tem um papel fundamental nesse processo, através da possibilidade de maior transferência de conhecimento tácito e explícito entre as unidades da MNC, trazendo

também um melhor alinhamento do trabalho entre elas, principalmente nos estágios iniciais da gestão de uma nova subsidiária estrangeira. (LUO; TUNG, 2017).

Como ficou evidenciado nas entrevistas e nos documentos consultados, os expatriados ocuparam os principais cargos gerenciais e tinham grande experiência na Alfa, possibilitando, assim, uma melhor capacidade da Delta de adquirir e absorver o conhecimento tecnológico e organizacional da matriz. (FANG *et al.*, 2010). Os mesmos viabilizam o contato direto entre áreas afins das duas unidades, criando as ditas “pontes” citadas por dois dos entrevistados da subsidiária, um deles um gerente expatriado (S9).

Além disso, os expatriados serviram e ainda servem como agentes para transferir a cultura corporativa e aprimorar as percepções e atitudes dos colaboradores da subsidiária em relação à matriz, segundo abordaram Kostova e Roth (2002). Outro papel desempenhado pelo expatriado é o fortalecimento de laços pessoais, de forma que o relacionamento interpessoal gera uma maior confiança e melhora a comunicação, possibilitando uma transferência de conhecimento bem sucedida.

Como já referenciado anteriormente, um papel muito importante nesse processo foi o do repatriado, definido como o colaborador da subsidiária deslocado para trabalhar na matriz por algum tempo e retornando para a sua subsidiária. Os mesmos trazem consigo, ao retornar, uma bagagem de conhecimento tácito, além de muitos contatos com o pessoal da matriz. Os repatriados, devido ao longo período que interagem com colaboradores da matriz, ficam impregnados pela cultura corporativa que, ao retornar ao trabalho na subsidiária, promovem a diminuição da distância cultural. No caso da Delta, em uma segunda fase do programa de enviar colaboradores para trabalhar e serem treinados na Alfa, foram selecionados engenheiros para desenvolver conhecimentos tecnológicos bem mais específicos, focando em projetos estratégicos da subsidiária e que possibilitaram uma maior geração de conhecimento tecnológico no Brasil.

Por fim, cabe salientar o papel do cliente nesse processo que levou à mudança do papel da Delta. Segundo Borini (2016), os clientes, assim como os fornecedores e concorrentes locais, podem afetar positivamente o desenvolvimento do conhecimento

pela subsidiária e seu relacionamento próximo são indicativos de desempenho inovador das subsidiárias, evoluindo da exploração de competências para a criação de competências. No caso da Delta, o que incentivou e criou condições à mudança do seu papel foi a exigência de maior desenvolvimento local pelo principal cliente brasileiro da Alfa. Somados a isso, ocorreram incentivos do governo local que foram bem capturados pela Delta para facilitar e dar sustentabilidade a esse processo de mudança.

A seguir, estão relatados os fatores que influenciaram diretamente na mudança do papel da subsidiária brasileira pela geração de conhecimento tecnológico local.

6.2.4 Fatores Moderadores

Além da confiança que foi sendo adquirida ao longo dos anos, fortalecida pelo papel dos expatriados e repatriados e sedimentada pelo sucesso dos desenvolvimentos conjuntos com a matriz, também a cultura organizacional adaptada pelos mesmos foram fatores que contribuíram no processo. A redução da distância cultural facilitou a adaptação da cultura corporativa, influenciada pelo país de origem da matriz, possibilitando a continuidade da troca de conhecimentos entre os colaboradores de ambas as empresas, Delta e Alfa.

De acordo com Colakoglu, Yamao e Lepak (2014), existem duas fontes primárias de conhecimento, as quais seriam as outras unidades da MNC ou organizações locais. A entrada de conhecimento sobre a capacidade de criação local, uma vez explorada essas fontes de conhecimento, causa impacto positivo se existir a disponibilidade de funcionários motivados e talentosos na subsidiária. Por conseguinte, a oportunidade identificada e aproveitada pelo gerente da subsidiária de treinar um time de engenheiros na matriz, possibilitou em grau elevado de desenvolvimento da capacidade tecnológica no time da subsidiária brasileira. Tal integração gerou um contato mais próximo entre as unidades e confiança como também vínculos, alavancando a troca de conhecimentos e aumentando, assim, uma bagagem maior de conhecimento tecnológico da Delta. Segundo Najafi-Tavani *et al.* (2015), o relacionamento mais estreito da matriz com suas subsidiárias pode

aumentar significativamente a capacidade de uma subsidiária de desenvolver conhecimento.

Como a empresa está inserida em um contexto com boas universidades e sem concorrentes locais fortes, com uma mão-de-obra qualificada, as subsidiárias terão maior probabilidade de criação de competências em nome da MNC. (CANTWELL; MUDAMBI, 2005). A adaptação do conhecimento já existente na subsidiária, que serve de base para a construção de novos conhecimentos ou para adequação dos existentes, irá resultar em inovação. (LI; HSIEH, 2009).

Outro fator que se soma aos vistos acima é uma particularidade do mercado brasileiro, onde os custos locais de mão-de-obra, tanto para desenvolvimento de conhecimento tecnológico quanto para produção, são comparativamente menores do que os da matriz.

6.2.5 Geração de Conhecimento Tecnológico

Devido ao aumento da confiança da Alfa – confiança essa adquirida após o treinamento dos engenheiros na matriz e que trouxe o reconhecimento da capacidade tecnológica da subsidiária brasileira ao atender os desafios que surgiram à Delta –, muitos projetos bem sucedidos foram desenvolvidos por ela. Isso demonstrou a existência de fato da geração local de conhecimento tecnológico, que levou à mudança do papel da Delta dentro da multinacional Alfa. Os projetos que se destacaram e que foram mencionados repetidas vezes ao longo das entrevistas foram: a) o projeto X, iniciado pela Alfa e paulatinamente assumido pela Delta; b) o *hardware* desenvolvido em tempo recorde e bem sucedido em termos de desempenho e custo; c) um novo processo de trabalho aprimorado na Delta e já utilizado na matriz; e d) sistema complexo (produto) já utilizado pela Alfa em outros clientes.

Com a geração de conhecimento tecnológico pela Delta – que partiu de uma situação de pequena importância dentro da multinacional, influenciada por diversos fatores moderadores e pelo papel desempenhando principalmente pelo seu gerente geral, além dos expatriados e repatriados, e mediados pelo cliente brasileiro –, a subsidiária alcançou um novo patamar em que se encontra hoje dentro da organização. O mesmo ainda está em evolução, pois a subsidiária está iniciando e

continuando o desenvolvimento de novos conhecimentos tecnológicos, que irão ser absorvidos e aproveitados por toda a multinacional.

6.2.6 Situação Atual, Novo Papel da Delta

Gupta e Govindarajan (1991) introduziram o conceito de quatro tipos de estratégia da subsidiária, baseados na direção e intensidade do fluxo de conhecimento. No caso da Delta, o seu papel estratégico era, na situação anterior, de Implementadores, pois dependiam principalmente do conhecimento provindo da matriz e possuíam baixo fluxo de saída de conhecimento. Após todo esse processo ocorrido nos últimos anos, seu papel passou a ser a dos Jogadores Integrados, assumido por subsidiárias com elevados fluxos de entrada e saída de conhecimento.

Atualmente, a Delta assumiu elevada confiança da Alfa no desenvolvimento de produto, obtida por meio do atendimento bem-sucedido dos projetos submetidos sob responsabilidade técnica da Delta, possuindo uma capacidade tecnológica local bem próxima à da matriz, conforme evidenciado nas palavras de muitos dos entrevistados. Para esse fim, constituiu um departamento de P&D mais complexo e bem preparado, inclusive prestando diversos serviços e desenvolvimentos para a matriz, assim como uma capacidade para atender a produção de alguns produtos que a matriz vende a outros clientes fora do Brasil. Além disso, nos dias de hoje, a distância cultural entre as unidades está bem mais reduzida se comparada à época que foi adquirida pela Alfa, uma vez que já existe uma cultura organizacional adaptada e integrada entre a matriz e a subsidiária.

Conforme foi apurado e comprovado em diversos documentos internos e nas entrevistas com os colaboradores da Delta e da Alfa, muitos dos conhecimentos tecnológicos desenvolvidos pela Delta foram realmente absorvidos e utilizados na MNC, ao menos na matriz. Segundo Sumelius e Sarala (2008), a transferência reversa de conhecimento está positivamente associada ao desenvolvimento de conhecimento pela subsidiária, assim como um nível maior de envolvimento nesse desenvolvimento.

Por fim, cabe salientar a importância e a atual influência do cliente brasileiro no desenvolvimento local de conhecimento tecnológico. Ainda estão muito presentes suas demandas com a exigência da existência de conteúdo desenvolvido e produzido

localmente. Tal fato irá ainda possibilitar uma crescente evolução da Delta, que é apenas uma pequena subsidiária brasileira da Alfa, grande multinacional com sede em um país desenvolvido, via geração de conhecimento tecnológico pelo seu time de colaboradores já treinados e experientes, que tem já incorporado a cultura da organização e contam com a confiança dos seus pares da matriz.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito dessa dissertação foi o de evidenciar o processo de mudança do papel de uma subsidiária brasileira de uma multinacional de país desenvolvido por meio da geração de conhecimento tecnológico. Para tal, foi realizado um estudo de caso único nessa subsidiária e, baseado neste, foi elaborada uma representação esquemática do processo que pode elucidar tal entendimento e ser comparado a outros contextos.

Entende-se que o objetivo geral do presente trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar a mudança do papel da subsidiária Delta, por meio da coleta de dados, de entrevistas com diversos gestores que também foram vetores dessa mudança, da análise de documentos internos e externos, e da observação em campo, que possibilitaram a compreensão de todo o processo.

Avaliando, assim, cada um dos objetivos específicos, considera-se:

- a) que foi possível identificar os atores que participaram desse processo de mudança do papel da subsidiária, sendo esses o gerente da subsidiária, os expatriados, os repatriados e o cliente brasileiro;
- b) que se conseguiu, através das entrevistas, da análise de documentos e da observação em campo, isolar os eventos decorrentes que levaram a esse processo de mudança;
- c) que foram identificados os fatores que ajudaram a avaliar e compreender como esses eventos impactaram na mudança na relação com a matriz;
- d) que será possível sugerir ações advindas de algumas práticas identificadas na pesquisa que contribuam com subsidiárias a mudar o seu status com a matriz, fortalecendo seu papel e sua importância dentro da MNC, a serem abordadas na seção 7.1 desse trabalho.]

7.1 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS, IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Uma das contribuições da presente dissertação é a ampliação do conhecimento sobre a relação matriz-subsidiária, buscando entender como o papel de uma subsidiária brasileira pode ser alterado via geração de conhecimento tecnológico. Mesmo que existam diversos trabalhos relacionados com a relação entre a subsidiária e sua matriz, poucos abordam a mudança do papel pelas iniciativas da subsidiária e não foi evidenciado nesses estudos que a geração de conhecimento tecnológico tenha sido a razão dessa mudança.

O presente trabalho permite contribuir de várias maneiras às pesquisas existentes relacionadas à relação da matriz com suas subsidiárias. Conforme foi abordando anteriormente, os fatores moderadores citados são de grande importância para dar condições básicas à subsidiária para a mudança do seu papel secundário num novo papel muito mais consistente e importante dentro da multinacional. Uma cultura corporativa alinhada com a matriz, a qual adquire confiança na capacidade tecnológica da subsidiária, somado a um custo de desenvolvimento e produção competitivo dentro da organização, criam um ambiente fecundo para criar possibilidades de iniciativas da subsidiária para a geração de conhecimento tecnológico local.

Cabe enfatizar o papel primordial do gerente da subsidiária na relação com a matriz e com a gestão das iniciativas da sua unidade de negócios. Ele é fundamental na elaboração de uma estratégia única, válida para a subsidiária e, muitas vezes, não deliberada ou planejada pela matriz, fazendo com que o seu time possa ter condições de aprimorar os fatores determinantes citados anteriormente e, com isso, produzir tal conhecimento tecnológico, necessário para a mudança de seu papel na relação com a matriz. Outro ator importante nesse processo é o expatriado. Segundo Fang *et al.* (2010), os expatriados desempenham um papel importante na facilitação da transferência e redistribuição do conhecimento de uma matriz para sua subsidiária, reforçando o efeito do conhecimento tecnológico da matriz sobre o desempenho da subsidiária no curto prazo. Isso ficou claramente identificado no presente trabalho, onde inicialmente os expatriados, assim como os repatriados, foram os agentes transmissores da cultura, contatos, aumento da confiança e conhecimento tácito

necessários para o desenvolvimento de produtos na Delta. O surgimento do repatriado como também determinante nesse processo foi um achado bem marcante desse trabalho, como já salientado na seção 6.2.3.

Particularmente, a presente dissertação traz contribuição prática para os gestores de subsidiárias de países emergentes que poderão avaliar as iniciativas da sua subsidiária para obter a atenção da matriz e preparar-se para a mudança de seu papel dentro da MNC. Algumas ações que poderão ser executadas por seu gestor para buscar o aumento da relevância da subsidiária na MNC incluem uma estratégia semelhante a que foi executada pelo gerente geral da Delta, anterior ao atual CEO, que se vale do uso de expatriado e da preparação de repatriados para consolidar a cultura corporativa e conhecimentos tácitos da matriz, gerando aumento de confiança e criando vínculos (as ditas pontes) com os colaboradores das unidades da MNC. No caso dos repatriados, tal iniciativa vai requerer a criação de um plano de treinamento e de trabalho na matriz para a formação de um grupo de colaboradores que serão posteriormente realocados novamente na subsidiária. Além do exposto, o gerente da subsidiária deverá focar no mercado local, criando fortes vínculos com seus clientes, assim como buscar tecnologia disponível na matriz que possa ser desenvolvida em sua subsidiária e aplicada no mercado local.

Assim, como lições práticas que podem ser assimiladas do presente trabalho, um gerente de subsidiária de país emergente, uma vez tendo como meta para sua subsidiária uma evolução no seu papel dentro da multinacional, poderá se valer do resultado desse trabalho para auxiliá-lo na elaboração das ações estratégicas para tal mudança, tais como as que foram exemplificadas anteriormente. O fator mais importante é a vontade do principal gestor da subsidiária em mudar o papel da mesma frente à matriz, buscando trazer iniciativas para sua subsidiária que possam agregar valor à mesma. Um das ações para criar um ambiente propício e necessário para que se torne viável a execução dessas iniciativas é a formação de um grupo de colaboradores que possam ser treinados na matriz por um período longo, tempo esse necessário para que se consiga absorver a cultura corporativa e ganhar a confiança da matriz, criando com isso fortes vínculos baseados em relações interpessoais com colaboradores da matriz. Tal iniciativa foi primordial no presente caso e provavelmente será de grande ajuda em qualquer estratégia de subsidiária com desejo de mudança

de seu papel. Como apresentado no trabalho, os repatriados tiveram um papel semelhante ao dos expatriados com a vantagem de serem pessoas do país da subsidiária com laços fortes com a comunidade, clientes, fornecedores e com os outros colaboradores da empresa.

Outra lição prática, embora dependa muito do mercado da multinacional e do tipo de cliente que seja seu público alvo, ou seja, consumidores finais ou diretamente empresas, é a proximidade com seu cliente e o entendimento de suas demandas, e de como usar esses fatores para convencer a matriz na aceitação das iniciativas da subsidiária. No presente estudo, o papel do cliente foi de grande relevância na elaboração da estratégia da subsidiária e na força da mesma frente à matriz para trazer o desenvolvimento de conhecimento tecnológico localmente, mas que pode ser limitada em outros mercados e situações.

Particularmente, durante a realização da pesquisa, a Delta estava sendo acometida de uma perda elevada de colaboradores muito bem treinados e preparados, muitos deles repatriados, para empresas de segmentos próximos e localizadas no exterior. Com isso, terá como desafio futuro a busca da atratividade e manutenção desse time, já que tal situação sofre grande influência do momento econômico e político atual do Brasil. Nas palavras de um dos entrevistados (S4),

“[...] um grande desafio que a gente tem interno aqui é se manter capacitado por meio de inovações sem com que a gente perca grandes funcionários aqui, com anos de casa, por não ter novos projetos”.

7.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta dissertação tem limitações que devem ser levadas em consideração quando se realiza a interpretação das suas contribuições. Inicialmente, um estudo de caso único possui limitações que buscaram ser minimizadas através do amplo uso de dados qualitativos de entrevistas e outras fontes, como observações, documentos internos, publicações, arquivos, por meio de uma interpretação relativamente completa da história dentro do texto apresentado no trabalho. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Outro ponto limitante é a influência exercida pelo pesquisador, que traz consigo seus valores e linguagem cultural, não permitindo uma leitura neutra,

pois toda leitura se constitui numa interpretação onde é preciso levar o contexto em consideração. (MORAES, 1999). Para mitigar tal aspecto, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, buscando-se uma posição neutra para não influenciar as respostas, que foram gravadas e transcritas. No processo de realização das entrevistas, algumas dificuldades se apresentaram, mas foram superadas a contento, como a remarcação das agendas, o meio utilizado para realizar as pesquisas (presencial, por videoconferência ou mesmo por aplicativos de celulares) e a língua estrangeira que permitisse o entendimento do entrevistado e do pesquisador.

Além do fato de ter sido realizado um estudo de caso único, a natureza específica do tipo de empresa e do ramo de atividade (alta tecnologia), no contexto de país emergente, traz várias restrições práticas para sua aplicação em outros casos de subsidiária de país emergente de uma multinacional de país desenvolvido. Por exemplo, o Brasil possui uma trajetória econômica e política bem particular, mesmo analisando esse contexto dentro do BRICS – trajetória essa que influencia o crescimento do mercado e a taxa cambial, entre outros fatores que impactam nos investimentos para o desenvolvimento do conhecimento tecnológico local. Outro aspecto a ser levado em consideração é o país de origem da matriz. Dependendo do contexto cultural e organizacional, o processo poderia ter sido conduzido de diferentes formas.

Outra limitação que emerge nesse trabalho está relacionada ao tamanho da multinacional estudada e à análise a partir do ponto de vista da subsidiária, de modo que pesquisas futuras podem abordar outros enfoques e objetos de análise, como multinacionais maiores ou um aprofundamento da visão da matriz, para aumentar a compreensão sobre esse processo. Faltou, também, um modelo classificatório para os papéis de relacionamento entre matriz e subsidiária, que poderiam variar, por exemplo, de acordo com o estágio de maturidade na relação entre as unidades ou no tempo de vida da subsidiária enquanto pertencente à MNC.

Partindo das conclusões obtidas e das contribuições apresentadas no presente estudo de caso, assim como de suas limitações, tais proposições podem servir como base para futuras pesquisas e como orientações para os gestores de subsidiárias. Desta maneira, tais pesquisas poderão analisar se os fatos apresentados e os papéis dos atores são válidos para outros contextos. Segundo Balogun, Fahy e Vaara (2017),

as pessoas podem experimentar realocações de maneiras bem diferentes dependendo de suas experiências passadas, posição e nacionalidade. Tais pesquisas poderão se aprofundar no papel do repatriado, muito escasso na literatura pesquisada, e que foi de extrema importância no presente caso, pois trouxe consigo, ao retornar à subsidiária, a cultura organizacional e conhecimentos explícitos e tácitos, já internalizados nos brasileiros repatriados. Através de buscas na literatura sobre o papel do repatriado, foram localizados apenas três estudos que abordam especificamente o assunto, mostrando uma lacuna a ser explorada futuramente.

Outras proposições poderiam ser legitimadas e aprofundadas em estudos futuros, por exemplo, verificando, através da realização de pesquisa quantitativa, a existência de outros tipos de antecedentes e quais seriam pertinentes para gerar um modelo que pudesse orientar uma MNC a entrar ou a se desenvolver no país anfitrião. Além dessa, uma outra linha de pesquisa seria a de categorizar os tipos de papéis das subsidiárias em relação à matriz, determinando iniciativas possíveis para a mudança de papel em cada categoria, focando em outros grupos de multinacionais com perfil similar a esta do caso estudado na presente dissertação, ou mesmo expandindo para outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P.; PHENE, A. Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 89, p. 847–864, 2004.
- AMALIA, M.; NUGROHO, Y. An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 71–87, 2011.
- AMBOS, B.; SCHLEGELMILCH, B. B. INNOVATION AND CONTROL IN THE MULTINATIONAL FIRM: A COMPARISON OF POLITICAL AND CONTINGENCY APPROACHES. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 473–486, 2007.
- AMBOS, T. C.; AMBOS, B.; SCHLEGELMILCH, B. B. Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. **International Business Review**, v. 15, n. 3, p. 294–312, 1 jun. 2006.
- AMBOS, T. C.; ANDERSSON, U.; BIRKINSHAW, J. What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 7, p. 1099–1118, 2010.
- AMBOS, T. C.; BIRKINSHAW, J. Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance. **Management International Review**, v. 50, n. 4, p. 449–469, 2010.
- BALOGUN, J.; FAHY, K.; VAARA, E. The interplay between HQ legitimation and subsidiary legitimacy judgments in HQ relocation: A social psychological approach. **Journal of International Business Studies**, p. 1–27, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. [s.l.: s.n.].
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.pdf. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Managing Across Borders: New Organizational Responses. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 1, p. 43–53, 1991.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **The Transnational: The Emerging Organization Model** *Managing Across Borders*, 2001.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders — The Transnational Solution**. 2. ed. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, p. 544–559, 2008.
- BEZERRA, M. A. et al. Transferência Reversa de Conhecimento: Um Comparativo entre as Subsidiárias de Mercados Emergentes e Subsidiárias de Mercados Desenvolvidos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 67–90, 2013.

BIRKINSHAW, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. (Eds.). . **Oxford Handbook of International Business**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 879.

BIRKINSHAW, J.; FRY, N. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 3, p. 51–61, 1998.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773–795, 1998.

BLOMKVIST, K. Knowledge management in MNCs: the importance of subsidiary transfer performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 6, p. 904–918, 2012.

BLOMKVIST, K.; KAPPEN, P.; ZANDER, I. Quo vadis? the entry into new technologies in advanced foreign subsidiaries of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 9, p. 1525–1549, 2010.

BORINI, F. M. et al. The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 253–265, 2009.

BORINI, F. M. Reverse Knowledge Transfer in Emerging Market MNEs: The role of Multiple Embeddedness. **AIB**, 2016.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Corporate competences in subsidiaries of Brazilian multinationals. **Latin American Business Review**, v. 10, n. 2–3, p. 161–185, 2009.

BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J. Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 3, p. 577–601, 2008.

BROUETHERS, K. D. A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 44, n. 1, p. 14–22, 2013.

CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. MNE competence-creating subsidiary mandates. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1109–1128, 2005.

CHANG, Y. Y.; GONG, Y.; PENG, M. W. Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 927–948, 2012.

CHIESA, V. Technology development control styles in multinational corporations: a case study. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 16, n. 2, p. 191–206, 1 jun. 1999.

COLAKOGLU, S.; YAMAO, S.; LEPAK, D. P. Knowledge creation capability in MNC subsidiaries: Examining the roles of global and local knowledge inflows and subsidiary knowledge stocks. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 91–101, 2014.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUERVO-CAZURRA, A.; NARULA, R.; UN, C. A. Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. **Multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 25–35, 2015.

DACIN, M. T.; KOSTOVA, T.; ROTH, K. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations : a Critique and New Directions. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 994–1006, 2008.

DOBRAI, K. et al. Knowledge transfer in multinational companies - Evidence from Hungary. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 9, n. 3, p. 149–161, 2012.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 163–190, 2000.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FANG, Y. et al. Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 1, p. 27–54, 2010.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

FRANCO, C.; CÂMARA, S. F.; PARENTE, R. C. Networks, R&D projects and subsidiary behavior in a host country. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 1, p. 1–22, 2017.

FRIEDEN, J. A. **Capitalismo Global: História econômica e política do século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, n. Fall, p. 365–388, 1988.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323–337, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. KNOWLEDGE FLOWS AND THE STRUCTURE OF CONTROL WITHIN MULTINATIONAL CORPORATIONS. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768–792, 1 out. 1991.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 473–496, 2000.

HOLTBRÜGGE, D.; KREPPEL, H. Determinants of outward foreign direct investment from BRIC countries: an explorative study. **International Journal of Emerging Markets**, v. 7, n. 1, p. 4–30, 2012.

HOMBURG, C.; PRIGGE, J.-K. Exploring Subsidiary Desire for Autonomy: A Conceptual Framework and Empirical Findings. **Journal of International Marketing**, v. 22, n. 4, p. 21–43, 2014.

HONG, J. F. L.; NGUYEN, T. V. Knowledge Embeddedness and the Transfer Mechanisms in MNC. **Journal of World Business**, v. 44, n. 4, p. 347–356, 2009.

HSU, S. T.; IRIYAMA, A. The Impact of Origins of Reverse Technology Transfer on MNC Home-Country Product Development. **Thunderbird International Business Review**, v. 58, n. 5, 2016.

IMD. **World Competitiveness Ranking 2017 - Country Profile Brazil**. Lausanne: [s.n.].

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M.; SANZ-VALLE, R. Knowledge management practices for innovation: a multinational corporation's perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 5, p. 905–918, 2014.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm , Combinative Capabilities , and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383–397, 1992.

KOGUT, C. S.; MELLO, R. C. DE. Reverse knowledge transfer in multinational companies: A systematic literature review. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 1, p. 1–25, 2017.

KOLBE, R. H.; BURNETT, M. S. Research Reliability and Objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 2, p. 243–250, 1991.

KOSTOVA, T.; MARANO, V.; TALLMAN, S. Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 176–184, 2016.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215–233, 2002.

LI, C. Y.; HSIEH, C. T. The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. **International Journal of Information Management**, v. 29, n. 6, p. 425–435, 2009.

LI, X.; LIU, X.; THOMAS, H. Market Orientation, Embeddedness and the Autonomy and Performance of Multinational Subsidiaries in an Emerging Economy. **Management International Review**, v. 53, n. 6, p. 869–897, 2013.

- LUO, Y.; TUNG, R. L. A general theory of springboard MNEs. **Journal of International Business Studies**, p. 1–24, 2017.
- MARIN, A.; COSTA, I. Innovativeness of MNC subsidiaries in Brazil: The effects of global and local integration. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 12, n. 1, p. 43–70, 2013.
- MARINI THOMÉ, K.; JOSLIN MEDEIROS, J.; HEARN, B. A. Institutional distance and the performance of foreign subsidiaries in Brazilian host market. **International Journal of Emerging Markets**, v. 12, n. 2, p. 279–295, 2017.
- MARTINS, D.; TOMÉ, E. Knowledge management in multinational companies: The repatriates' role in the competitive advantage in subsidiaries. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM**, v. 2, p. 628–636, 2014.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAES, R. ANÁLISE DE CONTEÚDO. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7–32, 1999.
- MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 385–406, 2004.
- MUDAMBI, R.; PEDERSEN, T.; ANDERSSON, U. How subsidiaries gain power in multinational corporations. **Journal of World Business**, v. 49, n. 1, p. 101–113, 2014.
- NAJAFI-TAVANI, Z. et al. Subsidiary Knowledge Development in Knowledge-Intensive Business Services: A Configuration Approach. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 4, p. 22–43, 2015.
- O'BRIEN, D. et al. The Micro-Foundations of Subsidiary Initiatives: How Subsidiary-Manager Activities Unlock Entrepreneurship. **Global Strategy Journal**, n. Accepted article, 18 dez. 2017.
- O'BRIEN, D.; SCOTT, P. S.; GIBBONS, P. Developing Strategy from the Middle: Subsidiary Strategy and the Role of the Subsidiary General Manager. **Irish Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 109–128, 2012.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95–117, 1991.
- ROCHA, T. V.; BORINI, F. M. Mecanismos De Transferência De Conhecimento: Uma Comparação Entre Multinacionais Tradicionais E Emergentes. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 8, n. 2, 2011.
- SONG, J. Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 73–84, 2014.

- STAKE, R. E. **The art of study research**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.
- STRUTZENBERGER, A.; AMBOS, T. C. Unravelling the subsidiary initiative process: A multilevel approach. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 3, p. 314–339, 2014.
- SUMELIUS, J.; SARALA, R. Knowledge Development in MNC Subsidiaries: The Influence of MNC Internal and External Knowledge and Control Mechanisms. **Thunderbird International Business Review**, v. 50, n. 4, p. 245–258, 2008.
- TREGASKIS, O. Learning networks, power and legitimacy in multinational subsidiaries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 14, n. 3, p. 431–447, 1 maio 2003.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: [s.n.].
- VERBEKE, A.; YUAN, W. The impact of “distance” on multinational enterprise subsidiary capabilities. **Multinational Business Review**, v. 24, n. 2, p. 168–190, 2016.
- VERGARA, S. C. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761–765, 2011.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190–207, 1966.
- WANG, S. L. et al. Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 2, p. 111–130, 2014.
- YAMIN, M.; ANDERSSON, U. Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play? **International Business Review**, v. 20, n. 2, p. 151–162, 2011.
- YANG, Q.; MUDAMBI, R.; MEYER, K. E. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. **Journal of Management**, v. 34, n. 5, p. 882–902, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado entrevistado, me chamo Klaus e estou lhe entrevistando no papel de estudante e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Prof. Dr. Marcelo Machado que tem como objetivo identificar como ocorre o processo de mudança do papel da subsidiária via geração de conhecimento tecnológico aplicado a um produto ou serviço de uma subsidiária brasileira de uma multinacional de um país desenvolvido. O foco da pesquisa é entender como o conhecimento gerado na subsidiária impactou na sua relação com a matriz e quais foram os eventos e as partes envolvidas nesse processo.

TEMA: HISTÓRICO DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO TECNOLÓGICO:

- **Quais tipos de conhecimento tecnológico** voltados a produto/serviço para cliente que são feitos na subsidiária, como também na matriz?
- **Como se dava** o processo de geração e gestão do conhecimento (desenvolvimento de projetos) há alguns anos atrás? Conte-me um pouco sobre isso.
- **Como foi a evolução** do processo de geração de conhecimento (inovação), o que mudou do início até o momento atual?

TEMA: GERAÇÃO/GESTÃO DO CONHECIMENTO TECNOLÓGICO LOCAL:

- Como se deu o **início da geração local** do conhecimento tecnológico aplicado a um produto/projeto, que se tornasse relevante para a matriz?
- Tal conhecimento **já foi utilizado** pela matriz ou em outra subsidiária?
- Como se percebe a **mudança de papel**? O que se pode vislumbrar para o futuro dentro da MNC? (C)

TEMA: PAPEL DO EXPATRIADO: Qual seria a importância dos funcionários que vieram da matriz para trabalhar na subsidiária (**expatriados**)?

TEMA: PAPEL DO REPATRIADO: Qual seria a importância dos funcionários que foram treinados na matriz e voltaram para trabalhar na subsidiária (**repatriados**)?

TEMA: PAPEL DO GERENTE DA SUBSIDIÁRIA: Qual seria a importância do **gerente geral** da subsidiária nesse processo?

PERGUNTAS FINAIS:

- Existem **outros fatores ou partes envolvidas** nesse processo? (p. ex., Clientes)
- Existe algo mais que ajude a entender a **mudança do papel** da subsidiária?

Informações do Entrevistado:

- Nome: _____ Idade: _____
- Cargo: _____ Grau de instrução: _____
- Setor: _____ Tempo de empresa: _____
- Local de trabalho (matriz ou subsidiária): _____
- Experiência internacional: _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (CEO)

Prezado entrevistado, me chamo Klaus e estou lhe entrevistando no papel de estudante e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Prof. Dr. Marcelo Machado que tem como objetivo identificar como ocorre o processo de mudança do papel da subsidiária via geração de conhecimento tecnológico aplicado a um produto ou serviço de uma subsidiária brasileira de uma multinacional de um país desenvolvido. O foco da pesquisa é entender como o conhecimento gerado na subsidiária impactou na sua relação com a matriz e quais foram os eventos e as partes envolvidas nesse processo.

TEMA: HISTÓRICO DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO TECNOLÓGICO:

- **Como se dava** o processo de geração e gestão do conhecimento (desenvolvimento de projetos) há alguns anos atrás? Como evoluiu até hoje? Conte-me um pouco sobre isso.
- **A evolução** do processo de geração de conhecimento (inovação), do início até o momento atual, foi fundamentada numa **estratégia deliberada**?

TEMA: GERAÇÃO/GESTÃO DO CONHECIMENTO TECNOLÓGICO LOCAL:

- Quando **a geração local** do conhecimento tecnológico aplicado a um produto/projeto, que se tornou relevante para a matriz? O mesmo **já foi utilizado** pela matriz ou em outra subsidiária?
- Como se percebe a **mudança de papel**? O que se pode vislumbrar para o futuro dentro da MNC? (C)

TEMA: PAPEL DO EXPATRIADO: Qual seria a importância dos funcionários que vieram da matriz para trabalhar na subsidiária (**expatriados**)?

TEMA: PAPEL DO REPATRIADO: Qual seria a importância dos funcionários que foram treinados na matriz e voltaram para trabalhar na subsidiária (**repatriados**)?

TEMA: PAPEL DO GERENTE DA SUBSIDIÁRIA: Qual seria o papel do Gerente Geral nesse processo?

PERGUNTAS FINAIS:

- Existem **outros fatores ou partes envolvidas** nesse processo? (p. ex., Clientes)
- Existe algo mais que ajude a entender a **mudança do papel** da subsidiária?

Informações do Entrevistado:

- Nome: _____ Idade: _____
- Cargo: _____ Grau de instrução: _____
- Setor: _____ Tempo de empresa: _____
- Local de trabalho (matriz ou subsidiária): _____
- Experiência internacional: _____

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (Diretor da Matriz, entrevista realizada em inglês)

Dear interviewee, my name is Klaus and I am interviewing you in the role of student and researcher of the Master of Science Degree in Management and Business of UNISINOS. I am conducting this research under the supervision of Prof. Dr. Marcelo Machado that aims to identify how occurs the process of changing the role of the subsidiary via generation of technological knowledge applied to a product or service of a Brazilian subsidiary of a developed country multinational. The focus of the research is to understand the phenomena of how the knowledge generated in the subsidiary could impact on its relationship with headquarter and what were the events and the parties involved in that process.

TEMA: HISTÓRICO DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO TECNOLÓGICO:

- *How was the process of generating and managing knowledge (project development) a few years ago in this subsidiary? How has it evolved until today? Tell me about this.*
- *Do you know if this evolution of the process of knowledge generation (innovation), from the beginning to the present, was based on a deliberate headquarter strategy?*

TEMA: GERAÇÃO/GESTÃO DO CONHECIMENTO TECNOLÓGICO LOCAL:

- *When the local generation of technological knowledge applied to a product / project, which became relevant to the matrix? Has it been used by the parent company or another subsidiary?*
- *How do you perceive the change of paper? What can one glimpse for the future within the MNC?*

TEMA: PAPEIS DO EXPATRIADO E REPATRIADO:

- *What would be the importance of the employees who came from headquarter to work in the subsidiary (expatriates)? And those who went from the subsidiary, were trained in headquarter and returned to work in the subsidiary (inpatriates)?*

TEMA: PAPEL DO GERENTE DA SUBSIDIÁRIA:

- *What role would the Subsidiary's General Manager play in this process?*

ÚLTIMA PERGUNTA:

- *Are there other factors or parties involved in this process? (eg, Customers)*

Informações do Entrevistado:

- Nome: _____ Idade: _____
- Cargo: _____ Grau de instrução: _____
- Setor: _____ Tempo de empresa: _____
- Local de trabalho (matriz ou subsidiária): Matriz
- Experiência internacional: _____