UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MANDATOS MUNDIAIS EM SUBSIDIÁRIAS NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA NEOINSTITUCIONAL**

Juliana Bittar de Souza

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JULIANA BITTAR DE SOUZA

**MANDATOS MUNDIAIS EM SUBSIDIÁRIAS NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA NEOINSTUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Ciências Contábeis, da USP -
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

**SÃO PAULO
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Souza, Juliana Bittar de

Mandatos globais em subsidiárias no Brasil : uma análise sob a perspectiva da teoria neoinstitucional / Juliana Bittar de Souza. -- São Paulo, 2011.

139 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Moacir de Miranda Oliveira Junior.

1. Subsidiárias 2. Empresas multinacionais 3. Instituições
4. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.046

Aos meus pais.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr Moacir de Miranda Oliveira Junior pela orientação neste trabalho, por acolher minha formação e minhas idéias, acrescentando a elas sua experiência profissional e acadêmica.

Agradeço ao Cnpq pela bolsa de mestrado concedida, possibilitando esta pesquisa.

Agradeço a todos os professores da FEA, que me ajudaram a formar idéias que resultaram neste projeto. Agradeço principalmente ao Prof. Dr. Afonso Fleury e à Prof^a Dra Sylvia Saes por terem participado da banca de qualificação e pelas contribuições valiosas. Aos funcionários da FEA, em especial à Giseli Adornato, pela eficiência e disposição para ajudar.

Ao Felipe Borini pela colaboração e coleguismo, tanto na etapa de coleta de dados do survey quanto no seu tratamento estatístico e também pelos bons conselhos sobre os rumos que este trabalho deveria tomar.

Aos colegas e amigos do mestrado, em especial Alaís Coluchi com quem eu tenho compartilhado os percalços desta jornada e também as alegrias. Nós conseguimos!

Aos amigos que conheci há muitos anos nos tempos de colégio, aos queridos amigos de Franca, companheiros de carreira e de jornada espalhados por alguns lugares do mundo e que me acompanham até hoje. Aos meus amigos que adotei como se fossem de longa data, em especial à Laura por sua revisão cuidadosa deste texto. É muito bom poder contar com a presença de pessoas tão lindas em minha vida.

Aos amigos e colegas de trabalho que tive a oportunidade de conhecer no PROGEP, obrigada pelas risadas, festinhas e por serem tão compreensivos nos últimos meses de mestrado. Tenho orgulho de fazer parte da equipe.

À Georgia, por estar sempre presente, atenta e vibrando em cada etapa vencida. Não tenho palavras para agradecer todo o apoio que tem me dado, ao longo destes anos. Obrigada por acreditar em mim, às vezes mais do que eu mesma, todos os dias. Esta dissertação não seria a mesma sem o seu incentivo diário.

Aos meus pais por estarem sempre presentes em todos os momentos (inclusive às segundas e quartas! Obrigada!). À minha mãe, por seu amor incondicional, por permitir que eu crescesse e aprendesse ao longo destes anos e por entender minha ausência como parte deste processo. Ao meu pai por me apoiar sempre, à sua maneira. Obrigada por possibilitarem meus estudos e compreenderem a importância que eles têm em minha vida. Ao meu irmão Luiz Gustavo por me inspirar na sua paixão pelos estudos e conhecimento, desde pequena.

“Quem só tem o espírito da história, não compreendeu a lição da vida e tem sempre que retomá-la. É em ti mesmo que se coloca o enigma da existência: ninguém o pode resolver senão tu”

(NIETZSCHE)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar a relação entre o ambiente institucional brasileiro e a conquista de mandatos mundiais pelas subsidiárias estrangeiras. Como parte de um novo modelo de empresa multinacional que precisa combinar a organização de uma rede integrada que proporcione flexibilidade, facilite o aprendizado, a transferência de conhecimento com a inovação entre as diversas unidades (BARTLETT, GHOSHAL, 1998), a subsidiária se destaca como unidade de análise na literatura em estudos que investigam os seus papéis, seu processo de evolução e a maneira como concorrem entre si em diferentes países (BARTLETT, GHOSHAL, 1986; BIRKINSHAW, MORRISON, 1995). Dependendo do mercado em que atuam, da receptividade da matriz, da sua capacidade de inovação e capacidade de criar competências podem passar por um processo de aumento gradual de suas responsabilidades e relevância estratégica, podendo conquistar o mandato mundial, ou seja, o ganho do controle estratégico pela subsidiária sobre determinadas atividades e região. Concorrendo em diferentes ambientes institucionais, as subsidiárias representam a busca das multinacionais por vantagens de localização, por fatores institucionais que estimulem a inovação e desenvolvimento tecnológico e de um aparato que o sustente como por exemplo um sistema de proteção à propriedade intelectual eficiente e incentivos fiscais. Assim, a visão deste trabalho sobre as instituições abrange os pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo, segundo o arcabouço teórico desenvolvido por Scott (2008). A fim de analisar o mandato mundial nas subsidiárias foi realizado um *survey* com 172 subsidiárias estrangeiras no Brasil. Para investigar a influência institucional no “mandato mundial” foi utilizada a técnica de estudo de caso com a subsidiária brasileira da Siemens AG, de origem alemã. Os resultados do *survey* mostraram que 25,6% das subsidiárias respondentes podem ser classificadas como de mandato mundial. O estudo de caso, por sua vez, apresentou algumas evidências de que há uma relação positiva entre ambiente institucional favorável e a conquista do mandato mundial pelas subsidiárias revelada principalmente nas leis de incentivo fiscal para a atração de centros de P&D para o Brasil, principalmente por meio da redução de custos. As certificações tri-norma também são relevantes na inserção e integração da subsidiária à cadeia de valor global. Aspectos culturais como características da mão-de-obra brasileira também são vistos como fator de destaque da subsidiária brasileira.

Palavras-chave: 1. Subsidiárias 2. Empresas multinacionais 3. Instituições 4. Estratégia organizacional

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to investigate how the achievement of world mandates by foreign subsidiaries located in Brazil is related to country's institutional environment. As part of a new model of multinationals companies' organization, that need to combine the organization of an integrated network that provides flexibility, learning and knowledge transfer with innovation among the various units (Bartlett, Ghoshal, 1998), the affiliated company stands out as a distinct unit of analysis. In the literature about subsidiaries there are studies investigating their roles, the process of evolution and how they compete in different countries (Bartlett, Ghoshal, 1986; Birkinshaw, Morrison, 1995). Depending on the market in which they operate, the receptivity of their parent company, their capacity for innovation and building skills, they pass through a process of gradual increase of their strategic autonomy and relevance, gaining responsibilities and finally achieving the world mandate, the strategic control by the subsidiary on certain activities and region. Competing in different institutional environments, the subsidiaries represent the search by multinational enterprises for locational advantages and institutional factors that push innovation and technological development and a framework that supports this through, for example, an efficient intellectual property protection system and tax incentives (OLIVEIRA JR *et al*, 2009). Thus, the view on institutions of this study covers the regulatory, normative and cultural-cognitive pillars, according to the theoretical framework developed by Scott (2008). In order to analyze the world mandate of the subsidiaries a survey was conducted with 172 foreign subsidiaries established in Brazil. To investigate the institutions' influence on "world mandate" a case study was conducted with Siemens AG's Brazilian subsidiary. The results of the survey showed that 25.6% of the participant subsidiaries can be classified as world mandate. The case study presented some evidences of a positive relationship between institutional environment and the achievement of world mandate by subsidiaries. This influence was perceived mainly through incentive laws in the attraction of R&D centers to Brazil, especially through cost reduction. The tri-standard certifications are helpful for the subsidiary's insertion and integration in the global value chain, and this fact makes the standard a requirement for all the providers of the company. The case showed that cultural features such as flexibility of Brazilian labor are a factor for subsidiary's success as well.

Key-words: Multinational corporations, subsidiaries, world mandate, institutions

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	3
LISTA DE QUADROS.....	5
LISTA DE TABELAS.....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	8
I INTRODUÇÃO.....	9
1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
2 OBJETIVOS.....	15
3 JUSTIFICATIVA.....	16
3.1 Investimento direto estrangeiro, subsidiárias de capital estrangeiro e ambiente institucional.....	18
3.1.1 Importância do investimento direto em países emergentes para o crescimento econômico mundial.....	18
3.1.2 Relevância estratégica nas subsidiárias e relação com os países hospedeiros	21
CAPÍTULO 1: O AMBIENTE INSTITUCIONAL BRASILEIRO.....	24
1. O GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT – WORLD ECONOMIC FORUM..	25
1.1 O Pilar Instituições.....	28
1.1.1 Metodologia e subvariáveis mensuradas no Pilar Instituições no GCR 2010	29
1.1.2 Resultados do Brasil no Pilar Instituições.....	31
2 O BRASIL NO DOING BUSINESS 2010 – WORLD BANK.....	43
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA.....	46
1 A EVOLUÇÃO DAS VISÕES DE ESTRATÉGIA: DA VISÃO BASEADA NA INDÚSTRIA PARA A VISÃO BASEADA NAS INSTITUIÇÕES.....	46
1.1 A vantagem competitiva e a visão com foco na indústria.....	46
1.2 O Modelo Duplo Diamante.....	50
1.3 A Visão Baseada em Recursos (RBV).....	51
2 A TEORIA INSTITUCIONAL.....	53
2.1 Origens da Teoria Institucional.....	53
2.2 A Teoria Institucional e os Estudos Organizacionais se encontram: A teoria neoinstitucional.....	55
2.2.1 O arcabouço institucional de Scott.....	56
2.2.1.1 Pilar Regulatório.....	57
2.2.1.2 Pilar Normativo.....	58
2.2.1.3 Pilar cultural-cognitivo.....	59
3. ESTRATÉGIA INTERNACIONAL.....	60
3.1 A abordagem econômica: O paradigma eclético de Dunning (OLI).....	60
3.2 As subsidiárias como unidade de análise e sua importância estratégica.....	63
3.2.1 O papel das subsidiárias : a tipologia das capacidades e dos recursos de Bartlett e Ghoshal.....	63
3.2.2 Os modos de organização das subsidiárias, suas estratégias e a conquista do mandato global.....	65
3.2.3 A perspectiva da evolução dos papéis das subsidiárias.....	69
4. A TEORIA INSTITUCIONAL E SUA APLICAÇÃO NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	73
4.1. Visão baseada em instituições – O modelo de respostas e escolhas estratégicas ..	75
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....	79
1 ABORDAGEM METODOLÓGICA QUANTITATIVA: O SURVEY DAS SUBSIDIÁRIAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO INSTALADAS NO BRASIL	79

1.1 Construção da variável Mandato Mundial	81
1.2 Estudo de caso	82
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	86
1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA: SURVEY MANDATO DAS SUBDIDIÁRIAS	
BRASILEIRAS	86
1.1 Agrupamento (análise de clusters)	86
1.2 Ano de entrada	87
1.3 Setor de atividade.....	88
1.4 Modo de entrada	88
1.5 Tamanho.....	89
2 ESTUDO DE CASO	91
2.1 Apresentação e histórico da empresa Siemens Brasil	91
2.1.1 Estrutura e organização da subsidiária brasileira da Siemens	92
2.2 Presença da Siemens no Brasil e Inovação	94
2.2.1 Situação de mandato mundial	95
2.3 Pilar regulatório	98
2.4 Normatização	104
2.5 Aspectos culturais.....	108
2.6 Mão-de-obra brasileira	113
3 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	113
3.1 Mandato mundial e ambiente institucional	115
3.1.1 Pilar regulatório	115
3.1.2 Pilar normativo	117
3.1.3 Pilar cultural-cognitivo.....	118
3.1.4 Mão-de-obra	119
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES.....	120
1 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E	
RECOMENDAÇÕES	123
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	126
APÊNDICES.....	134
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DAS EMPRESAS	
.....	135
APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELAS SUBSDIÁRIAS	
ESTRANGEIRAS.....	137
ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAQ: Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
 ABINEE: Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica
 ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas
 AMN: Asociación Mercosur de Normalización
 ANA: Agência Nacional das Águas
 ANAC: Agência Nacional de Aviação Civil
 ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações
 Ancine: Agência Nacional do Cinema
 ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica
 ANP: Agência Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
 ANPEI: Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas Inovadoras
 ANS: Agência Nacional de Saúde Suplementar
 Antaq: Agência Nacional de Transportes Aquaviários
 ANTT: Agência Nacional de Transportes Terrestres
 Anvisa: Agência Nacional de Vigilância Sanitária
 BACEN: Banco Central do Brasil
 BCG: Boston Consulting Group
 BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento
 BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
 BRIC: Brasil, Rússia, Índia e China
 CEBDS: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
 Cenpes: Centro de Pesquisas da Petrobrás
 CERTI: Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras
 C.E.S.A.R: Centro de Estudos Avançados do Recife
 C&T: Corporate Technology
 COBEI: Comitê Brasileiro de Eletricidade
 COPANT: Comissão Panamericana de Normas Técnicas
 CPQD: Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás
 CTI: Instituição de Ciência, Tecnologia e Inovação
 DB: Doing Business
 EMN: Empresa multinacional
 ENEM : Exame Nacional do Ensino Médio
 FAPEMIG: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
 FAPERJ: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Rio de Janeiro
 FAPESP: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
 FINAME: Financiamento de Máquinas e Equipamentos
 FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos
 FNDCT: Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 GCR: Global Competitiveness Report
 GSM: Global Standardization Management
 IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
 IDE: Investimento Direto Estrangeiro
 IEC: International Electrotechnical Commission
 INPI: Instituto Nacional de Propriedade Industrial
 IPI: Imposto sobre produtos industrializados
 IOF: Imposto sobre operações financeiras

ISO: International Organization for Standardization
M&A: Mergers and acquisitions (fusões e aquisições)
MBC: Movimento Brasil Competitivo
NAFTA: North American Free Trade Agreement (Tratado Norte-americano de Livre Comércio)
NIT: Núcleo de Inovação Tecnológica
OECD: Organization for Economic Cooperation and Development (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)
OHSAS: Occupational Health and Safety Services
PAC: Programa de Aceleração do Crescimento
P&D: Pesquisa e desenvolvimento
PPB: Processo Produtivo Básico
PPP: Parceria público-privada
RBV: *Resource -based view* (visão baseada em recursos)
RFB: Receita Federal do Brasil
SECEX: Secretaria de Comércio exterior
SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SISCOMEX: Sistema Integrado de Comércio Exterior
SRE: Subsidiária de relevância estratégica
SRL: Subsidiária de relevância limitada
ST: Subsidiária tradicional
UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina
UNCTAD: *United Nations Conference on Trade and Development* (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento)
USP: Universidade de São Paulo
WB: World Bank (Banco Mundial)
WEF: World Economic Forum (Fórum Econômico Mundial)
WIR : World Investment Report

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os doze pilares de competitividade	26
Quadro 2 – Composição do pilar “instituições no <i>Global Competitiveness Report</i>	30
Quadro 3 – As agências reguladoras brasileiras.....	37
Quadro 4 – Pilares Institucionais	57
Quadro 5 – Fatores Contextuais para o processo de evolução das subsidiárias	71
Quadro 6 - Os cinco processos genéricos de evolução das subsidiárias	71
Quadro 7 - Principais aplicações da teoria institucional nos negócios internacionais	73
Quadro 8 – Respostas estratégicas das multinacionais aos estímulos institucionais	76
Quadro 9 – Resumo das definições operacionais e referencial teórico utilizado na pesquisa	83
Quadro 10 – Grupos de subsidiárias	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fluxo e estoque de entrada de IDE mundiais e por região (US\$ milhões)	20
Tabela 2 – Fluxos e estoque de entrada de IDE nos países dos BRIC’s (US\$ milhões)	20
Tabela 3 – Resultados da categoria “Requisitos básicos” no Brasil, nos quatro pilares	31
Tabela 4 – O Brasil no Doing Business 2010	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Os doze pilares de competitividade brasileira em relação às outras nações orientadas à eficiência	27
Gráfico 2 – Os fatores mais problemáticos para se fazer negócios no Brasil	28
Gráfico 3 – 1º pilar instituições no GCR (ranking 1-139)	33
Gráfico 4 – Média de anos de educação dos brasileiros com 25 anos de idade ou mais.....	41
Gráfico 5 – Ranking global “Facilidade de se fazer negócios no Brasil”	44
Gráfico 6 – Perfil dos respondentes	80
Gráfico 7 – Perfil das multinacionais participantes	80
Gráfico 8 – Subsidiárias brasileiras com relevância, estratégica, com capacidade e com mandato mundial	87
Gráfico 9 – Ano de abertura das subsidiárias.....	87
Gráfico 10 – Porte das subsidiárias e relevância estratégica	90

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – As cinco forças competitivas	47
Ilustração 2 – Diamante da competitividade nacional	48
Ilustração 3 – Papéis das subsidiárias de acordo com suas capacidades e recursos	64
Ilustração 4 – Arcabouço para a evolução de subsidiárias	70
Ilustração 5 – Siemens no Brasil	95
Ilustração 6 – Unidades da Siemens no Brasil com certificação 14.001	106
Ilustração 7 – Programa de <i>Compliance</i> da Siemens	111
Ilustração 8 – Ações coletivas de combate à corrupção	112

I INTRODUÇÃO

Observou-se nos últimos anos uma rápida mudança nos padrões tecnológicos, sociais e econômicos da sociedade. Tal mudança tem levado ao surgimento de uma “Nova Economia” baseada no crescimento da produtividade e na utilização da tecnologia da informação para favorecer um sistema de produção fundamentado principalmente no conhecimento. Para garantir a produtividade e impulsionadas pela concorrência surgiram novas formas de organização e administração em rede por toda a economia (CASTELLS, 1999).

Como parte deste contexto as multinacionais, principalmente a partir dos anos 90, sofreram as forças da globalização para adquirir economias de escala (com algum grau de padronização em sua produção), a fim de competirem em um mercado global e ainda alinharem seus produtos às expectativas e necessidades dos consumidores de diversos mercados. Para entender o que estas mudanças significaram, é necessário entender como a maioria das companhias multinacionais consolidou sua trajetória, dentro de moldes clássicos de organização. Bartlett e Ghoshal classificaram estas estratégias tradicionais em três tipos: global, multidoméstica e internacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). No modelo multidoméstico, as companhias são capazes de atender a demandas específicas dos mercados locais e assim constroem uma forte presença local. Já na estratégia global, as corporações são capazes de gerar vantagens de custo através de operações em escala global. Por fim, um terceiro tipo é a estratégia internacional na qual as corporações optam por transferir e adaptar o conhecimento da matriz para os mercados estrangeiros.

Para além destes modelos, as multinacionais são pressionadas por novos desafios a desenvolver um novo tipo de estratégia, combinando aspectos positivos dos modelos acima descritos, o que Bartlett e Ghoshal (1998) chamaram de solução transnacional. A empresa transnacional é um tipo ideal e representa um modelo organizacional cujas principais características de sucesso são a organização de uma rede integrada que proporcione flexibilidade, facilite o aprendizado, a transferência de conhecimento e inovação entre as diversas unidades. Combinam-se características como uma escala global eficiente, uma rede integrada de P&D (pesquisa e desenvolvimento) global e a divisão de responsabilidades pelas subsidiárias em prol de um objetivo comum da corporação e sua lucratividade (BARTLETT, GHOSHAL, 1998).

Assim, estruturas de redes diferenciadas levaram a uma maior flexibilidade do sistema. Internamente, a própria empresa deve se tornar uma rede e permitir que suas unidades tenham autonomia crescente e até que concorram entre si, embora comprometidas com uma estratégia comum (CASTELLS, 1999). Nas multinacionais em rede, o investimento estrangeiro direto, em vez de apenas assumir o controle de diversas unidades mundo afora, passa a destinar-se à construção de relações entre empresas em diferentes ambientes institucionais, de forma a integrar as informações destes mercados (IMAI, 1990 apud CASTELLS, 1999).

Com estas mudanças na gestão das multinacionais, as subsidiárias ganham novos papéis e destacam-se na literatura acadêmica como unidade de análise, diferenciada. (BARTLETT, GHOSHAL, 1986). A academia passa a se interessar por questões relativas às suas estratégias, estruturas e pelos papéis que desempenham diante da matriz (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Sob uma perspectiva de evolução das subsidiárias Birkinshaw e Hood (1998) analisaram como elas mudam os seus papéis ao longo do tempo e quais são os processos administrativos envolvidos neste tipo de mudança, ou ainda, quais são as características que influenciam suas mudanças de missão e capacidade (conceitos dos quais trataremos mais adiante na revisão bibliográfica) e fazem com que se destaquem dentro da corporação. Por “mandato” entende-se a importância estratégica que a subsidiária possui para desenvolver e implantar estratégias junto com a matriz (ROTH; MORRISON, 1992; BIRKINSHAW, MORRISON, 1995).

Buscando testar as tipologias sobre subsidiárias diante da realidade brasileira, Oliveira Jr *et al* (2009) realizaram uma pesquisa com as subsidiárias brasileiras que resultou na sua classificação pelos autores em três tipos: as subsidiárias tradicionais (ST), as de relevância limitada (SRL) e as de relevância estratégica (SRE). Este último grupo proposto pelos autores extrapola o conceito de subsidiária com responsabilidade internacional ou mandato mundial. Sua principal característica é a capacidade de inovação e competências que podem ser transferidas para outras unidades da corporação. Segundo os autores, a contribuição do conceito de SRE está principalmente na relação que faz entre os processos de inovação nas subsidiárias e a evolução dos seus papéis (Birkinshaw; Hood, 1998; Bartlett, Ghoshal; 1992).

Segundo Oliveira Junior *et al* (2009) os fatores organizacionais internos que favorecem a relevância estratégica das subsidiárias são: competências de interface com a matriz, ou seja, competências que permitam o compartilhamento de capacidades para outras unidades da corporação; a integração entre subsidiária e matriz e a orientação empreendedora da subsidiária. O estudo mostra que, além de possuir competências distintivas para criar valor e torna-se uma SRE, uma subsidiária necessita que suas competências sejam reconhecidas e compreendidas pela matriz e compartilhadas pela rede de subsidiárias (Oliveira Jr *et al* , 2009).

Neste processo de compartilhamento, os fluxos de conhecimento e inovação em SRE's sofrem uma mudança e passam a operar inicialmente na unidade nacional, em nível local e podendo em seguida ser transferidos para outras unidades ao redor do mundo. Quando o nível de integração entre as subsidiárias é alto, pode ainda ocorrer o fluxo em que se combinam capacidades e competências de diversas unidades mundo afora a fim de obterem uma solução geral para algum desafio global (BARTLETT GHOSHAL, 1992).

As subsidiárias brasileiras são representantes deste processo, possuidoras de competências que as tornam cada vez mais capazes de inserirem-se na rede global de inovação e desempenharem papéis de maior relevância estratégica dentro das corporações que representam. Resultados de pesquisa realizada em 2009 por Oliveira Junior *et al* (2009) apontam que aproximadamente a metade (48%) das subsidiárias pesquisadas, afirmaram ter responsabilidades estratégicas que se traduzem em atuação como matrizes regionais (América do Sul ou América Latina), na responsabilidade sobre linhas de produtos, muitas vezes em caráter global (mandato mundial) (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995), ou em serem reconhecidas como centros de excelência em atividades de suporte.

Assim, além dos conceitos de relevância estratégica e mandato, inovação também é um conceito chave deste trabalho. Por fim, motivado por esta nova dinâmica das subsidiárias de capital estrangeiro no Brasil este trabalho teve o objetivo de analisar como o ambiente institucional brasileiro tem influenciado a relevância estratégica das subsidiárias brasileiras e sua conquista do mandato mundial.

Estudiosos do fenômeno das subsidiárias e seus papéis no Brasil têm afirmado a importância da capacidade tecnológica de um país para o desenvolvimento de suas empresas (KOGUT, 1991). Segundo Oliveira Jr *et al* (2009), o desenvolvimento desta capacidade tecnológica envolve fatores institucionais como uma política para a proteção à propriedade intelectual e incentivos industriais. A presença destes fatores tem influenciado cada vez mais a escolha das multinacionais sobre onde instalar suas subsidiárias e qual será seu comportamento uma vez instaladas no País. Esta procura por vantagens de localização significa que as empresas consideram suas subsidiárias como fontes potenciais de vantagem competitiva. Para tanto, boas condições do ambiente institucional em que estão localizadas as subsidiárias são determinantes para que operem baseadas em conhecimento intensivo e aprendizado, criando inovação que possa ser explorada pelas empresas multinacionais (OLIVEIRA JUNIOR *et al*, 2009).

As várias definições para o conceito “instituições” estão dispersas pela literatura de disciplinas como sociologia, economia, ciências políticas e mais recentemente da área de estudos organizacionais. Para Scott (2008), um dos autores a estudar a teoria neoinstitucional e sua aplicação nos estudos organizacionais, “instituições são compostas de elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com atividades associadas e recursos, proporcionam estabilidade e significado à vida social” (SCOTT, 1995).

A definição de Scott, abarcando aspectos culturais cognitivos, amplia a definição de North. Para North (1990), historiador econômico, instituições são as “regras do jogo” que as organizações devem seguir em sua busca de aprendizado e metas de alocação de recursos. Seus estudos foram guiados pela seguinte questão: O que faz algumas economias funcionarem e outras fracassarem? São instituições eficientes que causam o bom desempenho econômico. Uma instituição eficiente é um sistema político eficiente, que possui uma estrutura de propriedade que assegura a maximização econômica. Assim, para que um país se desenvolva é imprescindível um sistema de propriedade bem definido acompanhado de mecanismos de cumprimento eficazes (NORTH, 1990).

A definição do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2010) de ambiente institucional parece ter sido influenciada pelas idéias de North, a definição adotada é a seguinte: ‘o ambiente institucional é determinado pelo arcabouço legal e administrativo dentro do qual indivíduos,

firmas e governos interagem para gerar renda e riqueza para a economia.” Kostova ao analisar a relação entre ambiente institucional e negócios internacionais – baseada na definição de Scott para instituições-, cria o construto “perfil institucional do país”, um meio de conceitualizar ou medir as características nacionais que afetam as organizações (KOSTOVA, 1997). Neste trabalho será adotada a definição de Scott para instituições pela sua abrangência e por entender-se que é a mais apropriada ao fenômeno das multinacionais, as subsidiárias em rede e toda sua complexidade.

A partir de estudos que apontam a relação das instituições com as organizações em geral, se faz necessário entender como as instituições afetam as organizações multinacionais. São as instituições, e as diversas formas que podem tomar de acordo com os contextos nacionais, que distinguem o campo de Negócios Internacionais dos outros campos de estudo, além da especificidade das multinacionais como unidade de pesquisa (HENISZ, 2004; KOSTOVA et al, 2008).

Segundo definição de Dunning e Lundan (2008), uma multinacional é um sistema coordenado ou rede de atividades criadoras de valor além fronteiras, sendo que algumas delas acontecem dentro da hierarquia da firma e outras por meio de laços sociais informais e relações contratuais. Portanto, uma multinacional não é definida meramente pela extensão de suas instalações de produção pelo exterior, mas pela soma total de todas as atividades criadoras de valor sobre as quais tem influência significativa (CANTWELL et al, 2009). Tais atividades criadoras de valor podem ser, por exemplo, suprimento de matéria-prima, produção, marketing e distribuição. Segundo Nelson e Sampat (2001) a criação de valor nos dias de hoje envolvem capacidades de aprendizado e inovação, daí a importância de instituições que, segundo os autores, são padrões do modo de coordenação das atividades humanas.

Ao tratar-se das subsidiárias como unidades de pesquisa, sua relação com o ambiente institucional é evidente, pois atuam em diversos contextos e assumem comportamentos políticos diferentes de acordo com seus objetivos dentro do ambiente institucional, incluindo fatores não relativos diretamente ao mercado (BODDEWYN, 1988).

Nas teorias de internacionalização de empresas, o ambiente institucional é tratado de formas diversas. O paradigma eclético de John Dunning (1977) foi desenvolvido para explicar as

motivações para a internacionalização de empresas e como as multinacionais se comportam uma vez estabelecidas. Conhecido modelo OLI original (*Ownership- Localization – Internalization*), apontava três vantagens necessárias para que a empresa pudesse competir internacionalmente, as vantagens de propriedade, localização e internalização. Assim, para operar no exterior a firma precisa possuir algum tipo de vantagem no seu país de origem em relação aos seus concorrentes (vantagem de propriedade). De posse desta vantagem, pode decidir internalizar a produção internacional (vantagem de internalização). Por fim, a empresa precisa perceber alguma vantagem em operar neste mercado estrangeiro (localização) (DUNNING, 1988). Mais tarde, Dunning escreve sobre a importância crescente de recursos intangíveis (principalmente o capital intelectual) na produção, a sua maior mobilidade, com destaque para aqueles co-criados entre as empresas e governos e ainda dentro de clusters. Dunning ainda aponta o impacto sem precedentes que causam as multinacionais na alocação da produção nacional através da internalização de mercados intermediários (DUNNING, 1998).

A teoria institucional, quando aplicada aos negócios internacionais, se contrasta com as teorias tradicionais de internacionalização de empresas em diversos pontos. Na estrutura de análise OLI proposta por Dunning, as empresas competem em um ambiente, mas este é exógeno ao mercado. Assim, elas internalizam o mercado, mas não o seu ambiente ou o governo (BODDEWYIN, 1988). Fatores ambientais nestas teorias tradicionais tendem a ser vistos mais como riscos do que como oportunidades, mais como fatores limitadores do que como fatores passíveis de controle (BODDEWYIN, 1988).

Fatores ambientais como o dinamismo dos competidores locais das subsidiárias, compradores e fornecedores foram considerados nas análises dominantes sobre a produção internacional (DUNNING, 1988; BARNEY, 1985; PORTER, 1989; BARTLETT; GHOSHAL, 1992), porém, as instituições, relacionadas a regras e limites impostos à atuação das multinacionais foram pouco relacionadas com os papéis das subsidiárias, nas teorias dominantes.

Estes estudos dedicaram-se a entender a natureza da empresa multinacional e sua especificidade sob uma ótica de propriedade, dos recursos tangíveis e intangíveis que a empresa possui e dos custos de transação. Tais modelos muito auxiliaram no entendimento sobre a motivação da internacionalização de empresas e a gestão de negócios internacionais,

porém, mudanças no cenário internacional impõem novos desafios às teorias tradicionais, além da necessidade de modelos direcionados a empresas maduras, estabelecidas em mercados estrangeiros há algum tempo. As multinacionais em rede e o poder que adquiriram ao longo dos anos, tanto político quanto econômico, chama atenção dos pesquisadores para a necessidade de incorporação de novos elementos de análise e de expansão dos modelos de pensamento existentes, principalmente no que tange à interação entre multinacionais e instituições de países de origem e hospedeiros (IMASATO; GUEDES, 2008; PENG, 2006; KOSTOVA *et al*, 2008).

1 PROBLEMA DE PESQUISA

Assim, o objetivo deste trabalho é **analisar o ambiente institucional brasileiro e sua relação com o mandato mundial das subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil**. Respondendo à seguinte pergunta-problema: **Como o ambiente institucional brasileiro influencia o mandato mundial das subsidiárias?**

O ambiente institucional brasileiro será analisado a partir da publicação do Fórum Econômico Mundo, o *Global Competitiveness Report* (WEF, 2010). O mandato mundial e a relevância estratégica das subsidiárias foram medidos por meio de um *survey* com questionário desenvolvido pelo Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior e o Prof. Dr. Felipe Mendes Borini. A partir destes resultados foram entrevistados gestores de uma subsidiária considerada de relevância estratégica, SRE e de mandato mundial, com o intuito de entender a relação entre ambiente institucional e relevância estratégica das subsidiárias e seu mandato mundial.

2 OBJETIVOS

De forma a responder à questão proposta, procurou-se investigar a relação entre ambiente institucional e o mandato mundial das subsidiárias, sob a lente da teoria institucional. Este objetivo geral pode ser segmentado em alguns objetivos específicos:

- 1) Verificar as condições específicas do ambiente institucional brasileiro por meio da análise do Global Competitiveness Report 2010-2011;

- 2) Analisar a percepção das subsidiárias acerca da sua relevância estratégica e global, a partir de dados coletados das subsidiárias brasileiras no período de 2009, referentes ao ano de coleta;
- 3) Analisar um caso específico de uma subsidiária brasileira apontada como de mandato mundial no *survey* a fim de extrair as principais relações entre ambiente institucional e a conquista do mandato mundial.

3 JUSTIFICATIVA

A análise da relação entre o ambiente institucional e a relevância estratégica das subsidiárias, principalmente sobre a conquista do mandato mundial, é a principal contribuição teórica desta pesquisa, visto que não há estudos anteriores sobre o assunto. Nos estudos em que a relação entre ambiente externo e os papéis das subsidiárias foi explorada, observa-se a adoção da perspectiva do determinismo ambiental, ou seja, a atuação das subsidiárias está limitada e influenciada por fatores nacionais como a capacidade tecnológica do país, consumidores, fornecedores, competidores, presença de clusters locais e órgãos públicos (DUNNING, 1988; KOGUT, 1991; PORTER, 1989). A dimensão institucional do ambiente e sua influência nos papéis das subsidiárias não foi alvo de estudos dos teóricos institucionalistas e de Negócios Internacionais. Assim, por tratar de um tema ainda em construção na literatura – a relação entre ambiente institucional e a relevância estratégica das subsidiárias brasileira – este estudo é exploratório e visa traçar os primeiros caminhos e questões de investigação para esta relação.

A análise da posição estratégica das subsidiárias de capital estrangeiro diante do ambiente institucional brasileiro é de grande interesse tanto sob o aspecto de gestão das subsidiárias quanto para formuladores governamentais de políticas de incentivo ao IDE (Investimento Direto Estrangeiro) e também para instituições envolvidas como agências reguladoras, associações de classe e setoriais e sindicatos.

As subsidiárias precisam competir não só com outras empresas dentro de um mercado, mas também com outras subsidiárias em busca de competências distintivas e responsabilidades estratégicas. Este trabalho pode então auxiliar os dirigentes das subsidiárias a compreenderem

o ambiente institucional brasileiro e sua influência na relevância estratégica e a partir daí tomarem medidas favoráveis à criação de inovação e de novas competências distintivas que considerem os desafios e oportunidades por ele impostos.

Ao reconhecer a importância da compreensão da relação entre ambiente institucional e a relevância estratégica das subsidiárias, tanto para as próprias subsidiárias quanto para os governos, reconhece-se também a interdependência entre governos nacionais e multinacionais (STOPFORD; STRANGE, 1991). Ambos são atores no sistema internacional, e têm se engajado em relações por muitas vezes assimétricas, que têm demandado habilidades políticas das empresas e habilidades de nível gerencial por parte dos Estados (GUEDES, 2006). Além da busca por riqueza e recursos escassos, governos e multinacionais buscam tecnologia, conhecimento e inovação.

É esta complexidade da relação de interdependência entre as subsidiárias e os variados contextos institucionais de atuação que motivou esta pesquisa. A compreensão deste relacionamento e suas implicações é fundamental para a competitividade da corporação multinacional e suas subsidiárias que podem desempenhar um papel estratégico considerando, aproveitando e superando suas condições institucionais.

Os contextos institucionais locais são de suma importância em questões centrais determinantes da localização dos investimentos internacionais, sua organização e desempenho (HENISZ, 2004), questões que afetam a relevância estratégica das subsidiárias e não podem ser negligenciadas. Peng (2006) ressalta importância da Teoria Institucional nos estudos dos negócios internacionais:

“If strategy is about the ‘big picture,’ the institution-based view reminds currents and would-be strategists to not forget the ‘bigger picture’” (PENG, 2006 p. 135).

Outra contribuição do estudo da Teoria Institucional é esclarecer a dualidade da natureza das instituições: enquanto que, por um lado elas constroem e limitam o campo de escolha dos atores, por outro lado também podem conceder poder e viabilizar ações: aqueles interessados em reformas podem encontrar apoio na variedade de esquemas, recursos e mecanismos que podem ser encontrados em qualquer campo institucional complexo. Forças institucionais

podem tanto permitir quanto desarmar os esforços direcionados à mudança (SCOTT, 2008, P. 220). Conhecer as instituições e seus mecanismos de ação, ressaltando esta dualidade e complexidade, é fundamental para o equilíbrio entre forças de reforma e forças conservadoras (SCOTT, 2008).

3.1 Investimento direto estrangeiro, subsidiárias de capital estrangeiro e ambiente institucional

Nesta seção são expostos dados sobre o investimento direto estrangeiro (IDE) no Brasil e em outros países emergentes. O papel das subsidiárias de capital estrangeiro nos fluxos de IDE e sua relação com o ambiente institucional também são analisados, justificando este trabalho.

3.1.1 Importância do investimento direto em países emergentes para o crescimento econômico mundial

O ano de 2009 foi marcado pela crise financeira internacional, também chamada de “crise dos *subprimes*”, com a falência do banco de investimento estadunidense Lehman Brothers e de outras instituições financeiras. Dados do relatório “World Investment Report” 2010-2011 (WIR) relatam que os fluxos globais de entrada de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) tiveram um recuo de 37% neste ano, em relação ao ano anterior, adicionalmente à queda de 16% de 2008 (UNCTAD, 2010). Grande parte desta queda em 2009 se deu pelo declínio de 35% de *mergers and acquisitions* (M&A) como forma de entrada nos países, uma vez que este tipo de entrada é mais sensível às incertezas financeiras quando comparada aos *greenfields*, que retraíram 15% em número de projetos.

Todos os setores experimentaram queda no IDE, porém o que mais sofreu com a crise foi o setor manufatureiro, com queda de 77% nas operações em M&A favorecendo os setores primários e de serviços nestas operações que sofreram uma queda de 47 e 57% , respectivamente. Poucas indústrias apresentaram aumento de seus fluxos de IDE em 2009, entre estas estão as de energia elétrica, gás, saneamento, construção civil e telecomunicações, relacionadas à infraestrutura (UNCTAD, 2010).

Um dado que demonstra a importância deste trabalho é que a crise global não deteve a internacionalização da produção. A redução nas vendas e na criação de valor agregado das subsidiárias de multinacionais não foi tão severa quando a retração da economia mundial. Assim, a participação das subsidiárias no produto interno bruto mundial atingiu um pico histórico de 11%. As economias em desenvolvimento e em transição se destacam quando o assunto é internacionalização da produção pois abrigam a maior parte da mão-de-obra das subsidiárias por todo o mundo (UNCTAD, 2010).

Os fluxos de entrada de IDE em países emergentes responde por metade dos fluxos globais, embora tenham sofrido uma queda de 27 % em 2009, após seis anos de crescimento ininterrupto, atingindo 249 bilhões de dólares. Estes países foram tidos como mais resilientes à crise em comparação aos países desenvolvidos: os fluxos de investimento oriundos destes países também sofreram um declínio de 21%, porém muito menos severo que o declínio de 48% registrado para os países desenvolvidos.

Os fluxos de IDE para o Brasil recuaram em 42%, mais do que os para a América Latina como um todo (-36%) e no Mundo (-37%). Com isso, o país caiu para a 14^a. posição entre os principais destinos de IDE no Mundo, frente à 10^a. posição no ano anterior, embora ainda seja o principal recebedor de IDE da região.

A crise econômica também reavivou preocupações dos países em desenvolvimento sobre a relação entre a internacionalização da produção e a queda dos níveis domésticos de emprego, o que varia de acordo com o tipo de investimento que é feito e os tipos de estratégias adotadas pelas subsidiárias (UNCTAD, 2010). Como são influenciadas pelo ambiente institucional neste e em outros tipos de decisões estratégicas, não são as únicas responsáveis por este processo.

No início de 2010 a economia mundial se recuperou levemente e o WIR estima que os fluxos globais de investimento atingirão US\$ 1.2 bilhões nos anos de 2011 para em 2012, se recuperarem, atingindo de US\$ 1,3 a 1,5 bilhões (Tabela 1). Os países que compõem os BRICS (Brasil, Federação Russa, Índia e China) são considerados como os principais alvos de investimento e propulsores desta recuperação (Tabela 2). Economias em desenvolvimento

também são propensas a receberem ingressos de IDE com criação de valor adicionado, inovação e tecnologia (UNCTAD, 2010).

Tabela 1 - Fluxo e estoque de entrada de IDE mundiais e por região (US\$ milhões)

Região/ Economia	2008	2009
Mundo		
Estoque	15 491 182	17 743 408
Fluxos	1 770 873	1 114 189
Economias desenvolvidas		
Estoque	10 851 276	12 352 514
Fluxos	1 018 273	565 892
Economias em desenvolvimento		
Estoque	4 213 666	4 893 490
Fluxos	630 013	478 349

FONTE: UNCTAD, 2010.

Tabela 2 - Fluxos e estoque de entrada de IDE nos países dos BRIC's (US\$ milhões)

Região/ Economia	2008	2009
Brasil		
Estoque	287 697	400 808
Fluxos	45 058	25 949
Rússia		
Estoque	213 734	252 456
Fluxos	75 461	38 722
Índia		
Estoque	123 294	163 959
Fluxos	40 418	34 613
China		
Estoque	378 083	473 083
Fluxos	185 497	154 838

FONTE: UNCTAD, 2010.

Deflagrada a crise financeira mundial em 2008, fazem-se novos questionamentos a respeito do papel do Estado na economia. Vinte anos após sua formulação, o Consenso de Washington é alvo de questionamentos devido aos resultados pouco satisfatórios alcançados pelos países emergentes e a inércia das reformas em lidar com as desigualdades sociais (RODRIK, 2006).

O termo Consenso de Washington refere-se a um conjunto de medidas formuladas em 1989 por instituições financeiras norte-americanas como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial. Tratava de recomendações acerca das políticas econômicas a serem adotadas pelos países, inclusive os emergentes, em busca de desenvolvimento social e econômico. Os países subdesenvolvidos adotaram-no amplamente, inspirando reformas na América Latina e na África subsaariana. (RODRIK, 2006).

A participação do Estado na atividade econômica passa a ser repensada no sentido de que regulação, políticas fiscais e monetárias fortes e bem planejadas podem ser necessárias à saúde e crescimento econômicos, dada a especificidade de cada país. Além disso, instituições financeiras internacionais representativas da realidade são também importantes para a competitividade internacional dos países e de suas empresas.

Nesta direção, o relatório mostra que os países continuam a liberalizar seus mercados e promover o IDE, embora também venham surgindo novas medidas políticas destinadas à sua regulamentação e também direcionadas a políticas públicas de redução dos níveis de pobreza, proteção ao meio ambiente e preocupações relativas à segurança nacional. Surge então uma dicotomia que exige um novo equilíbrio entre as responsabilidades de Estados e investidores, com um destaque para o papel do Estado, que controla instituições importantes. Para que estas políticas contribuam de fato para o desenvolvimento econômico e não evoluam para protecionismos, é preciso que haja uma reconfiguração e interação entre as responsabilidades de entes privados e públicos. Esta pesquisa pode contribuir à medida que pode auxiliar empresas e governos a identificarem os principais desafios e oportunidades que o ambiente institucional do País tem imposto à atuação das subsidiárias brasileiras principalmente no que tange às suas necessidades de inovação e aprendizado. A partir de investigações desta natureza é que se espera que possam ser tomadas ações conjuntas em prol do desenvolvimento econômico e saúde financeira das empresas.

3.1.2 Relevância estratégica nas subsidiárias e relação com os países hospedeiros

A relevância estratégica das subsidiárias está relacionada à importância estratégica diferenciada que uma subsidiária possui em relação às demais e que garante vantagem competitiva global para a corporação. Esta diferenciação está relacionada à capacidade que a empresa possui de criar valor por meio de inovações de processo ou de produto que podem ser transferidas para outras unidades da corporação (OLIVEIRA JR et al, 2009). A relevância estratégica também está relacionada, portanto, à capacidade de inovação que a subsidiária possui e depende de fatores internos e externos, os quais discutiremos de forma mais profunda adiante no capítulo 2, na revisão bibliográfica.

Em linhas gerais, a relevância estratégica das subsidiárias depende de recursos organizacionais internos como competências organizacionais da subsidiária, a orientação empreendedora, a autonomia da subsidiária e a integração entre matriz e subsidiária. Além dos fatores organizacionais internos, a literatura aponta fatores externos que podem influenciar a inovação e, conseqüentemente a relevância estratégica. Glauco Arbix, ao referir-se à necessidade da indústria brasileira por inovação, destaca a relação entre conhecimento intensivo e desenvolvimento econômico: os países que tiveram êxito na transição para níveis mais alto de desenvolvimento necessariamente passaram a adicionar à sua pauta de exportações valor agregado e conhecimento. O Brasil depende da intensificação deste esforço para melhorar sua inserção em mercados intensivos em conhecimento (ARBIX, 2007) .

Segundo o mesmo autor, pesquisas indicam que a inovação, apesar de algumas vezes surgir nos laboratórios, frequentemente nasce nas empresas e, após se desenvolver no mercado, pode alimentar outras inovações tanto no mercado quanto nas universidades, como parte de um modelo não linear de inovação (ARBIX, 2007). Powell et al (1996) também afirma que o *locus* da inovação está além da estrutura da organização inovadora, está nas relações da organização com universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e consumidores, que compõem a “comunidade tecnológica”, como o autor chama a organização e estrutura de inovação do setor.

Uma das dimensões pela qual o IDE deve ser conduzido é com o intuito de criar conhecimento a partir dos diversos ambientes institucionais em que as subsidiárias atuam, de modo que as capacidades técnicas das subsidiárias se combinem com os recursos de conhecimento e vantagens tecnológicas locais (FROST, 2001).

Investimentos de longo prazo e/ou de visibilidade política podem ser particularmente sensíveis ao ambiente institucional de um país (HENIZ; ZELNER, 2004). Instituições mais complexas são necessárias para lidar com as incertezas emergentes da crise e de formas mais complexas de troca envolvendo fatores relativos ao mercado ou não (NORTH, 1990). É por isso que aspectos institucionais do ambiente de Negócios Internacionais têm se tornado substancialmente mais importantes para as multinacionais desde o advento da economia do conhecimento e globalização contemporânea (CANTWELL *et al*, 2009).

Esta dissertação divide-se em seis capítulos. Inicia-se por esta introdução, visando contextualizar e apresentar o objetivo da pesquisa, justificativa e os principais conceitos abordados. A justificativa trata do cenário dos negócios internacionais e a evolução dos fluxos de investimento direto externo e a importância de estudar as subsidiárias estrangeiras e também os diversos ambientes institucionais em que atuam. O capítulo 1 apresenta a configuração do ambiente institucional brasileiro, com base no “Global Competitiveness Report 2010- 2011”. O capítulo 2 trata-se de uma revisão da literatura estratégia das multinacionais e tipologia das subsidiárias e como estas auxiliaram na construção do conceito de relevância estratégica. Além disso, trata de uma revisão teórica da teoria institucional, da relação entre instituições e organizações e, por fim, sua aplicabilidade nos negócios internacionais. No final do capítulo é feita uma análise buscando relacionar a literatura sobre subsidiárias com a literatura sobre instituições. O capítulo 4 trata da metodologia de pesquisa utilizada, justifica o uso do *survey*, detalha a construção das variáveis e a elaboração do roteiro de entrevistas e a construção do estudo de caso com a subsidiária de relevância estratégica. O capítulo 5, “Resultados e Análises”, é dividido em duas sessões. A primeira apresenta os principais resultados do *survey* e a divisão das subsidiárias pesquisadas em três clusters (subsidiárias com mandato, subsidiárias sem relevância estratégica, subsidiárias capacitadas sem mandato) e as principais conclusões. A segunda sessão do capítulo apresenta a empresa objeto do estudo de caso e a análise das entrevistas em profundidade. Finalmente, o capítulo 6 apresenta as considerações finais, as principais contribuições da pesquisa, suas limitações e propõe novas questões para futuros pesquisadores interessados na relação pouco explorada entre a relevância estratégica das subsidiárias e o ambiente institucional.

CAPÍTULO 1: O AMBIENTE INSTITUCIONAL BRASILEIRO

A fim de promover a inovação, os governos, como atores importantes do ambiente institucional, têm dado subsídios ou oferecido redução de impostos para empresas que invistam em pesquisa e desenvolvimento (P&D), ou em outras áreas estratégicas para o País. No Brasil esta iniciativa pode ser destacada na recente Lei da Informática que é percebida de maneiras diferentes pelos setores afetados. Em pesquisa recente (OLIVEIRA JUNIOR *et al*, 2009) o grupo Siemens apontou que muitos dos produtos desenvolvidos pela subsidiária brasileira não tinham inicialmente interesse econômico, porém os incentivos econômicos recebidos levaram a matriz a integrá-los no desenvolvimento da corporação. A Lei da Informática trouxe competitividade, treinamento e infraestrutura necessários, contribuindo para o papel estratégico da subsidiária brasileira que, por sua vez, respondeu à influência institucional em suas escolhas estratégicas.

O exemplo do Brasil pós-crise pode ser ilustrativo sobre as recentes reflexões acerca do papel do Estado. Após um ano do estouro da bolha imobiliária nos EUA e falência do banco Lehman Brothers, o Brasil em 2009 foi um dos poucos países a fechar o ano de 2008 com o PIB positivo. Fazendo uso dos instrumentos do Estado, o governo brasileiro, no auge da crise, estimulou a população brasileira a continuar consumindo, fortaleceu os bancos públicos para balancear a possível derrocada dos privados e orientou a Petrobrás a ampliar os investimentos visando ao pré-sal. Além disso, o governo reduziu o IPI (Imposto sobre produtos industrializados), o IOF (Imposto sobre operações financeiras) e o Imposto de Renda dos Assalariados. No setor habitacional, lançou um programa de habitação popular, aclamado por representantes dos movimentos sociais e empresários. Tais medidas foram vistas por alguns analistas como legitimadoras do papel do Estado como regulador e propulsor do desenvolvimento econômico. Vistas também como antídotos à crença na auto-regulação dos mercados que levou, segundo alguns analistas, à quebra de muitas instituições financeiras mundiais (FOLHA DE SÃO PAULO, 2009).

Além da função do Estado no desenvolvimento econômico, é preciso que sejam detectados os problemas e também as vantagens para a competitividade do ambiente institucional brasileiro, como um todo. É fundamental traçar o perfil institucional do país, ou seja, conceitualizar e

medir as características institucionais que podem afetar as organizações (KOSTOVA,1997). Há diversos estudos promovidos por organizações internacionais e *think tanks* com o intuito de traçar características presentes nos países que afetam a maneira como estes fazem negócios e a sua competitividade. Neste trabalho analisaremos os resultados de dois destes estudos: o Global Competitiveness Report (WEF, 2010) e o Doing Business (WORLD BANK, 2010)

1 O GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT – WORLD ECONOMIC FORUM

O Global Competitiveness Report 2010- 2011 (GCR) (WEF, 2010), promovido pelo World Economic Forum (WEF), é um relatório anual que tem por objetivo fornecer caminhos para a explicação da diferença de estágios de desenvolvimento econômico entre os países e ajudá-los a alcançar a prosperidade econômica no longo prazo. Segundo a concepção do relatório, economias competitivas são aquelas que acionam diferentes fatores que levam ao aumento da produtividade. Assim, competitividade é um arranjo de instituições, políticas e fatores que determinam a produtividade de um país. E é justamente a produtividade que determina a prosperidade de uma economia.

Para traçar os perfis dos países, o relatório propõe 12 pilares determinantes da competitividade. O primeiro deles é o pilar institucional que no relatório é definido como o contexto legal e administrativo em que indivíduos, firmas e governos interagem para gerar riqueza. O pilar compreende além do arcabouço legal, atitudes do governo perante eficiência, burocracia, corrupção, transparência e independência do sistema judiciário. Instituições privadas sólidas e sua importância também são destacadas (WEF, 2010).

Os demais pilares referem-se aos seguintes temas: Infraestrutura, estabilidade macroeconômica, saúde e educação primária, eficiência do mercado de bens de consumo, eficiência da oferta de mão-de-obra, sofisticação do mercado financeiro, prontidão tecnológica, tamanho do mercado, sofisticação dos negócios e inovação.

Segundo o relatório, diferentes pilares podem afetar os países de formas diferentes isto porque as nações estão em diferentes estágios de desenvolvimento. No primeiro estágio de desenvolvimento a economia é movida por fatores, baseada essencialmente em seus recursos como mão-de-obra não especializada e recursos naturais. Neste estágio as companhias

competem em preço e possuem baixos salários, como consequência da baixa produtividade. Ao evoluir para o segundo estágio, as economias são movidas por eficiência e suas companhias já se concentram em desenvolver processos mais eficientes de produção, priorizando a qualidade. Por fim, no terceiro estágio pode-se observar altos salários e padrões de vida mais altos associados e sustentados por produtos únicos e diferenciados. A figura a seguir representa esta interação entre os 12 pilares de competitividade e os estágios de desenvolvimento a eles associados (Quadro 1).

Quadro 1 - Os doze pilares de competitividade

FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM, 2010.

A classificação dos estágios é importante no ranking, pois enriquece a comparação entre países e facilita a função que o relatório tem de ser uma espécie de “benchmark” para formuladores de políticas e executivos, orientando-os sobre as necessidades, vantagens e desvantagens que possuem para a competitividade.

Gráfico 1- Os doze pilares de competitividade brasileiros em relação às outras nações orientadas a eficiência

FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM, 2010.

O Brasil, tido como “gigante regional” pelo relatório (WEF, 2010, Pág. 47) alcançou a 56ª posição no ranking geral de competitividade, ganhando oito posições em relação ao ano anterior. Segundo o índice, o Brasil está no segundo estágio de desenvolvimento, ou seja, orientado à eficiência. Destacam-se seu mercado doméstico crescente (9ª), um dos mercados financeiros mais desenvolvidos da região (51ª) e um setor de negócios sofisticado e diversificado (32ª). O pilar Inovação tem destaque nos fatores potencial brasileiro para a inovação, quantidade de instituições de pesquisa, gastos das empresas em P&D e nas colaborações entre universidades e empresa.

Apesar do destaque majoritariamente no segundo estágio de desenvolvimento pautado na eficiência e bons índices no terceiro estágio, inovação, o Brasil ainda possui índices pouco satisfatórios nos pilares básicos instituições, infraestrutura, estabilidade do contexto macroeconômico e em necessidades básicas de ensino e saúde da mão-de-obra. No pilar instituições são encontrados índices insatisfatórios em todos os fatores com exceção dos efeitos do terrorismo nos negócios no Brasil. Fatores imprescindíveis a um bom ambiente de negócios e investimentos tais como o nível de proteção à propriedade intelectual (92ª) e direitos de propriedade (70ª), são percebidos negativamente.

O pilar infraestrutura como um todo tem índice baixo no ranking (80^a). A qualidade da infraestrutura portuária é percebida como a pior (127^a), seguida pela rodoviária (106^a) e por fim, a ferroviária (86^a).

No pilar estabilidade macroeconômica, o único fator considerado como vantagem competitiva é a inflação controlada (42^a). O *spread* bancário aparece como principal fator de desvantagem competitiva, segundo dados estatísticos.

De uma lista de 15 fatores, pediu-se aos respondentes que selecionassem os cinco fatores mais problemáticos para conduzir seus negócios no seu país e ordená-los de 1 (mais problemático) e 5. As barras na figura mostram as respostas pesadas de acordo com os rankings (ver Gráfico 2).

Gráfico 2 – Os fatores mais problemáticos para se fazer negócios no Brasil

FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM, 2010.

1.1 O Pilar Instituições

O WEF adota a seguinte definição para ambiente institucional: “o ambiente institucional é determinado pelo contexto legal e administrativo no qual indivíduos, firmas e governos, interagem para gerar renda e riqueza para a economia” (WEF, 2010, Pág. 4). O pilar “instituições” considera a qualidade das instituições fundamental para a competitividade e o

crescimento, pois influencia as decisões de investimento e as formas de organização das empresas. Decisões de investimento podem ser influenciadas negativamente se, por exemplo, em determinado ambiente os direitos de propriedade não são assegurados.

Outros fatores do ambiente institucional afetam os custos de transação das empresas como, por exemplo, a burocracia, a falta de confiança nas próprias instituições, corrupção e falta de transparência. Além das instituições públicas, o pilar também ressalta a importância de instituições privadas uma vez que a recente crise financeira mundial mostrou, a partir de denúncias de escândalos corporativos e fraudes, a importância de se ter padrões de reporte a transparência para prevenir a má administração dos negócios e as fraudes (WEF, 2010).

A seguir são expostas com profundidade as variáveis que formam o ambiente institucional segundo o WEF(2010), além dos resultados para o pilar instituições para o Brasil comparados com os de outros países.

1.1.1 Metodologia e subvariáveis mensuradas no Pilar Instituições no GCR 2010

A edição de 2010 do GCR teve o escopo de sua amostra aumentado em relação aos anos anteriores, nesse ano alcançou mais de 15.000 questionários respondidos dentro de 139 economias durante o período de janeiro a maio de 2010. Após o processo de exclusão dos questionários com menos de 50% do conteúdo respondido, foram mantido 13.607 questionários, caracterizando uma média de 98 respondentes por país. Para alcançar este escopo e o maior número de respostas nos diversos países, o Centro de Competitividade Global trabalhou em conjunto com mais de 150 institutos locais parceiros que ficam responsáveis pela pesquisa de opinião executiva nos seus respectivos países. No Brasil, o WEF contou com o auxílio da Fundação Dom Cabral e do Movimento Brasil Competitivo (MBC) como institutos parceiros para atuar com a sua influência diante dos executivos brasileiros e seu conhecimento sobre o ambiente operacional brasileiro.

Na maioria das questões do questionário, pediu-se que os respondentes avaliassem, em uma escala de 1 a 7, um aspecto do seu ambiente de operações em que 1 representava a pior das situações e 7 a melhor. O relatório utiliza uma media aritmética pra agregar variáveis individuais dentro de uma categoria. Para os níveis mais altos de agregação, é usada uma

porcentagem. Esta porcentagem refere-se ao peso que a categoria tem sobre a categoria da qual tem origem (categoria-mãe). No caso do pilar Instituições, a pontuação que o Brasil alcançou no primeiro pilar “Instituições” corresponde a 25% da pontuação do país na categoria “Requisitos básicos”, apesar do estágio de desenvolvimento em que está o país. De forma similar, a pontuação alcançada pelo país no subpilar “Instituições Públicas” corresponde a 75% da pontuação do Pilar “Instituições” (ver quadro2).

Quadro 2 – Composição do pilar “instituições” no Global Competitiveness Report

Requisitos básicos	
	Peso na categoria-mãe imediata
PILAR INSTITUIÇÕES	25%
A. Instituições Públicas	75%
1. Direitos de propriedade	20%
1.01. Direitos de propriedade	
1.02. Proteção à propriedade intelectual	
2. Ética e corrupção	20%
1.03. Desvio de fundos públicos	
1.04. Confiança pública nos políticos	
1.05. Pagamentos irregulares e propinas	
3. Influência indevida	20%
1.06. Independência judicial	
1.07. Favoritismo nas decisões de oficiais governamentais	
4. Ineficiência do governo	20%
1.08. Desperdícios nos gastos governamentais	
1.09. Carga de regulação governamental	
1.10. Eficiência do arcabouço legal em resolver disputas	
1.11. Eficiência do arcabouço legal para desafiar as regulações	
1.12. Transparência do governo na formulação de políticas	
5. Segurança	20%
1.13. Custos para o negócio devido ao terrorismo	
1.14. Custos do crime e violência nos negócios	
1.15. Crime organizado	
1.16. Confiabilidade dos serviços da polícia	
B. Instituições Privadas	25%
1. Ética corporativa	50%
1.17. Comportamento ético das firmas	

2. Accountability	50%
1.18. Força da auditoria e de padrões de reporte	
1.19. Eficácia dos Conselho Executivos	
1.20. Proteção dos interesses de acionistas minoritários	
1.21. Força da proteção ao investidor	

FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM, 2010.

O Pilar Instituições faz parte da categoria requisitos básicos que compreende outros três pilares, infraestrutura, ambiente macroeconômico e saúde e educação primária.

1.1.2 Resultados do Brasil no Pilar Instituições

A Tabela 3 mostra os resultados para a categoria Requisitos Básicos e para os quatro pilares que a compõem, a segunda coluna mostra os resultados da avaliação dos respondentes segundo uma escala de 1 a 7, a terceira coluna mostra a posição que a categoria e seus pilares ocupa em relação aos demais países estudados.

O Pilar Instituições ocupa a 86ª posição no ranking, e é o pilar mais mal avaliado na categoria (3,6) e ocupa uma posição desfavorável no ranking (93ª). O pilar mais bem avaliado foi o 4º pilar, Saúde e Educação Primária.

Tabela 3 – Resultados da categoria “Requisitos básicos” no Brasil, nos quatro pilares

Brasil Resultados	1 a 7	Ranking 1 a 139
Requisitos básicos	4,3	86
1º pilar: Instituições	3,6	93
2º pilar: Infraestrutura	4	62
3º pilar: Ambiente macroeconômico	4	111
4º pilar: Saúde e educação primária	5,5	87

FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM, 2010.

O Brasil alcançou no ano de 2010 a 93ª posição do ranking no pilar Instituições, mantendo a mesma posição do ano de 2009. No entanto, foi observada uma pequena melhora na pontuação da avaliação que aumentou de 3,5 em 2009 para 3,6 em 2010. O desempenho neste pilar considerado insatisfatório e entre os países dos BRIC's, o Brasil destaca-se no pilar Instituições apenas à frente da Rússia (118ª). A Federação Russa possui problemas

institucionais graves, sem nenhum destaque no pilar institucional. Seu posicionamento no ranking é baixo na avaliação sobre os direitos de propriedade (128^a), arga regulatória governamental (128^a), proteção a acionistas minoritários (132^a) e confiabilidade dos serviços de polícia (128^a), não se destacando positivamente em nenhum aspecto institucional.

A China, outra parceira de BRIC's do Brasil, está no 35º lugar do ranking com uma pontuação de 4,8. Os destaques no seu arcabouço institucional estão na avaliação da proteção dos direitos de propriedade que ocupam a 19ª posição no ranking, e a transparência do governo na formulação de políticas (7ª).

A Índia alcançou o 58º lugar do ranking institucional com uma avaliação de 4.0. Os destaques estão nas avaliações sobre independência judicial (41ª), eficiência do arcabouço legal para amenizar disputas (47ª), eficiência do arcabouço legal para desafiar regulações (37ª), transparência do governo na formulação de políticas públicas (42ª), força dos padrões de auditoria e de reporte (45ª), força da proteção ao investidor (33ª).

O Gráfico 3 mostra os resultados para os subpilares que compõem o Pilar Instituições. A seguir serão analisados os resultados para as instituições públicas brasileiras.

Gráfico 3 – 1º Pilar Instituições no GCR (Ranking 1-139)

FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM, 2010.

Costin (2009) afirma que há seis principais desafios institucionais a serem enfrentados pelo Brasil nos próximos anos, são eles:

1. A visão de administração e controle públicos focada em processos e não em resultados, enfatizando rituais a serem seguidos pelos oficiais públicos, conhecida como burocracia administrativa;
2. A consolidação ainda recente dos direitos de propriedade e a criação de agências regulatórias;
3. O excesso de agências públicas envolvidas na regulação, mas não necessariamente desvinculadas de partidos políticos;
4. As modificações frequentes das legislações relativas ao setor privado, o que torna o investimento arriscado;
5. As ainda frágeis instituições políticas divididas entre o patriarcalismo e o corporativismo;
6. A mão-de-obra com educação precária (COSTIN, 2009).

Sobre o primeiro desafio, a administração burocrática, 13,8% dos pesquisados pelo WEF apontaram a burocracia governamental como o fator mais problemático para se fazer negócios no Brasil, refletindo um aumento de 2,8% em relação à pesquisa de 2009-2010 (11%). A respeito deste fator, Mia *et al* (2009) afirma que deve-se parcialmente à Constituição Federal de 1988 e mais especificamente às suas bases históricas, fundamentadas no período pós ditadura. A Constituição de 1988 tinha o intuito de inserir moralidade ao serviço público, introduzindo controles legais rígidos que evitassem o nepotismo e a corrupção. Além disso, como uma das raízes da burocracia no País, o especialista João Geraldo Piquet Carneiro (CARNEIRO, 2007) aponta que a crise fiscal após 1980 e o crescimento das despesas públicas neste período levaram a uma necessidade crescente de arrecadação de impostos, em detrimento da qualidade do atendimento ao cidadão. Este controle teve impacto direto nos procedimentos formais, eliminando sua flexibilidade e inovação e tornando as relações entre empresa, cidadãos e governo muito difíceis. Há, porém, alguns avanços rumo à desburocratização como a lei para abertura de micro e pequenas empresas e os juizados de pequenas causas.

Em relação à proteção dos direitos de propriedade, no GCR o Brasil posiciona-se em 72º lugar no ranking com uma avaliação de 4,3, um pouco abaixo da média para o subpilar. Neste quesito, o País está atrás da Índia (61º), Uruguai (50º), China (38º) e Chile (37º). O artigo 5º da Constituição Federal de 1988 assegura o direito de propriedade e estabelece que a

desapropriação só ocorra por utilidade pública ou interesse social e será assegurada a indenização ao proprietário. Em relação à propriedade intelectual, assegura:

Inciso XXIX do art. 5- a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País (BRASIL, 1988).

Costin (2009) salienta que o Brasil tem um sistema judicial independente que tende a respeitar os direitos de propriedade, com uma exceção: os direitos dos trabalhadores nos Tribunais do Trabalho (criados na Era Vargas, inspirados nas leis de trabalho de Mussolini) vêm antes dos direitos de propriedade.

Há no país uma instituição criada especificamente para tratar da propriedade intelectual, o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) foi criado em 1970 pela Lei nº 5648. É uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, de acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96) (BRASIL, 1996), a Lei de Software (Lei nº 9.609/98) (BRASIL, 1998) e a Lei nº 11.484/07 (BRASIL, 2007). A agência é responsável pelo registro de marcas, concessão de patentes, entre outras atividades ligadas à propriedade intelectual (INPI, 2011).

Em 2005, o INPI não possuía pessoal suficiente, nem dispositivos tecnológico para atender a todos os pedidos de marcas e patentes em prazo hábil. O Instituto teve que passar por uma reestruturação que aumentou o número de funcionários em 2010 para mais que o dobro de 2005 (INPI, 2011).

A reestruturação do INPI contou inclusive com o apoio do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) para integrar sua infraestrutura computacional com os escritórios sul-americanos de propriedade intelectual (INPI, 2011), aprofundando sua participação no Tratado de Cooperação, no quesito patentes. Houve também a articulação do INPI com outras instituições de fomento ligadas à inovação e à indústria como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). O próprio INPI em relatório balanço sobre sua reestruturação,

reafirma sua atuação transmitindo segurança jurídica aos investidores em inovações e transferência de tecnologia, tendo exercido papel determinante nas decisões de investimento em centros de excelência pela GE e pela IBM (INPI, 2011). Em novembro de 2010, a GE anunciou junto ao Governo de Minas Gerais um protocolo de intenções para iniciar um projeto de desenvolvimento e pesquisa no estado. O novo centro de excelência da GE no Brasil será especializado em combustíveis alternativos para motores de locomotivas do município de Contagem. O governo de Minas Gerais participará do investimento com 10 milhões e outros 15 milhões serão investidos pela GE no desenvolvimento de novas tecnologias, contratação de mão-de-obra e construção de laboratórios (AGÊNCIA MINAS, 2010).

Quanto ao sistema tributário brasileiro, a Secretaria da Fazenda tem modernizado e melhorado o seu processo de declaração de imposto de renda, que agora pode ser feita via internet. Por outro lado, ainda é caro e demorado pagar impostos no Brasil. Ainda há muita burocracia, papel e mão-de-obra demandados neste processo o que aumenta os custos operacionais das empresas no Brasil (COSTIN, 2009).

No que tange às regulações e tarifas que afetam diretamente o IDE, deve-se destacar o SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior), que é a informatização do controle do governo federal sobre o comércio exterior brasileiro. O software integra todos os órgãos gestores do comércio exterior fornecendo informações sobre todas as etapas da importação ou exportação, diminuindo a burocracia. Os órgãos gestores responsáveis pelo sistema são: a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), a Receita Federal do Brasil (RFB) e o Banco Central do Brasil (BACEN) (MDIC, 2011).

Costin (2009) aponta também como uma lei importante ao IDE, A Lei de Falência e Recuperação de Empresas (Lei nº 11.101, sancionada em 2005, que substitui o DL 7661 vigente de 1945 a 2005). Esta Lei enfatiza principalmente a recuperação judicial das empresas, que dá chance à empresa de elaborar um plano de recuperação a ser negociado junto aos credores que deverá definir metas e prazos para liquidação da dívida. Neste sentido, os princípios que nortearam a elaboração da lei foram a proteção das empresas recuperáveis e o de retirar do mercado as empresas não recuperáveis. Também visa a contribuir para a diminuição do “spread bancário” (taxa de risco) cobrado nos bancos na concessão de créditos

diante do temor diante da não recuperação do crédito- e assim diminuindo o chamado risco-Brasil (COSTIN, 2009). O Brasil conta hoje com um dos maiores índice de taxa de juros, com uma média de 35,4 (WEF, 2010).

Além da Lei de Falências, outra lei apontada como um avanço institucional (COSTIN, 2009), Lei de Parcerias Público- privadas (Lei nº 11.079/04) (PPP) , que estabelece contratos entre o governo e uma ou mais empresas privadas na administração e no investimento para determinado serviço. A Lei visa a permitir a participação privada na prestação de alguns serviços nos quais ela já se mostrou mais eficiente do que os entes públicos (RIBEIRO, 2008) Costin (2009) aponta que estas leis introduziram mudanças benéficas aos negócios no país, mas que ainda há mudanças freqüentes nas exigências de documentos legais e também do julgamento judicial sobre a constitucionalidade da Lei.

Para a fiscalização da prestação de serviços de natureza pública em sua origem, mas praticados por empresas privadas, existem as agências reguladoras, que também estabelecem regras para a indústria a que são destinadas. Atualmente, existem no Brasil dez agências reguladoras (criadas de dezembro de 1996 a setembro de 2001) (BRASIL, 2010). O Quadro 3 mostra quais são as dez agências e a que setores são destinadas.

Quadro 3 – Agências reguladoras brasileiras

Agência	Setor/ Finalidade.
Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)	Promove o desenvolvimento das telecomunicações no país. Não está subordinada a nenhum órgão do governo. Tem poder de outorga, regulamentação e fiscalização.
Agência Nacional do Petróleo, Gás e Biocombustíveis (ANP)	Criada em 1998. Regula as atividades da indústria de petróleo, gás natural e biocombustíveis. Vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME). Estabelece regras, contrata profissionais e fiscaliza as atividades das empresas do setor.
Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)	Criada em 1996. Vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME). Regula e fiscaliza a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização de energia elétrica.

	<p>Mediadora de conflitos entre agentes do setor e consumidores.</p>
Agência Nacional da Saúde Suplementar (ANS)	<p>Criada em 2000.</p> <p>É vinculada ao Ministério da Saúde.</p> <p>Regula as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores.</p>
Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)	<p>Criada em 1999.</p> <p>É vinculada ao Ministério da Saúde.</p> <p>Realiza controle sanitário da produção e comercialização de produtos e serviços que devem passar por vigilância sanitária.</p> <p>A Anvisa também controla portos, aeroportos, fronteiras e trata de assuntos internacionais a respeito da vigilância sanitária.</p>
Agência Nacional de Águas (ANA)	<p>Criada no ano 2000.</p> <p>Vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (MMA).</p> <p>Implementa e coordena a gestão dos recursos hídricos no país e regula o acesso à água.</p> <p>Responsável por promover o uso sustentável da água.</p>
Agência Nacional do Cinema (Ancine)	<p>Criada em 2000.</p> <p>É uma autarquia especial, tem independência administrativa e financeira. Vinculada ao Ministério da Cultura (MinC).</p> <p>Fomento à produção, à distribuição e exibição de obras cinematográficas e videofonográficas.</p> <p>Regula e fiscaliza as empresas que atuam nesta área.</p>
Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)	<p>Vinculada ao Ministério dos Transportes.</p> <p>Implementa em sua área de atuação, as políticas formuladas pelo Ministério e pelo Conselho Nacional de Integração de Políticas de transporte (Conit).</p> <p>Regula, supervisiona e fiscaliza os serviços prestados nos segmentos de transporte aquaviário e a exploração da infraestrutura portuária e aquaviária exercida por terceiros.</p>
Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)	<p>Criada em 2006.</p> <p>Vinculada ao Ministério de Transportes.</p> <p>Responsável pela concessão de ferrovias rodovias e transporte ferroviário relacionado à exploração da infraestrutura.</p>

	Responsável pela permissão de transporte coletivo regular de passageiros por rodovias e ferrovias. Autoriza o transporte de passageiros realizado por empresas de turismo sob o regime de fretamento, o transporte internacional de cargas, a exploração de terminais e o transporte multimodal.
Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)	Criada em 2006 para substituir o Departamento Nacional de Aviação Civil. Vinculada ao Ministério da Defesa. Tem o objetivo de garantir a segurança no transporte aéreo, a qualidade dos serviços e o respeito aos direitos do consumidor. Regula e fiscaliza as atividades do setor.

FONTE: Adaptado de BRASIL, 2010.

A respeito da estabilidade política, após mais de duas décadas de experiência democrática (Pós- Constituição de 1988), é inegável que o país vive um período de grande estabilidade política. O País se mantém estável politicamente, mesmo depois da transição entre o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, um representante da social democracia no Brasil para o esquerdista presidente Luiz Inácio Lula da Silva (Lula) (COSTIN, 2009). As instituições democráticas funcionam relativamente bem, há um relativo equilíbrio entre os três poderes, que são de fato independentes (COSTIN, 2009) e os ciclos eleitorais são democraticamente bem sucedidos. É consenso entre a maioria dos especialistas que a democracia brasileira está consolidada (MOISÉS, 2005). Em contraste a isso, nos chama a atenção a desconfiança de muitos brasileiros em relação às instituições democráticas brasileiras.

O clima de desconfiança dos brasileiros nas instituições democráticas pode ser de alguma forma observado nos resultados de alguns dos indicadores do Pilar Instituições. A confiança pública nos políticos segundo o relatório é 1,8, muito abaixo da média geral de 3,1. Quando questionados sobre o quanto é comum para as firmas fazerem pagamentos extras e não documentados a fim de obterem privilégios em importações e exportações, pagamentos de impostos anuais, ganhos de contratos públicos ou licenças ou obter decisões judiciais favoráveis, a média de resposta dos brasileiros (de 1 para muito comum a 7 para nunca ocorre) foi 4,0, abaixo da média geral de 4,3 (WEF,2010).

A respeito da independência judicial, os respondentes brasileiros do GCR foram perguntados sobre o quanto o sistema judicial é independente da influência dos cidadãos, empresas ou membros do governo, a média de respostas dos brasileiros (de 1, muito influenciado a 7, completamente independente), foi de 3,5, abaixo da média geral de 4,0 (WEF, 2010).

Na questão “Favoritismo dos oficiais públicos nas decisões governamentais” os respondentes foram perguntados sobre até que ponto os oficiais governamentais no país mostram favoritismo à empresas bem relacionadas e indivíduos ao decidirem sobre políticas ou contratos. A média de respostas do Brasil foi 2,9, abaixo da média geral que foi 3,3 (WEF, 2010).

Quando perguntados sobre a eficiência do arcabouço legal brasileiro em resolver litígios para os negócios privados (1= extremamente eficiente, 7 = extremamente ineficiente), a nota média que os brasileiros deram foi 3,4, abaixo da média geral de 3,8.

Quando perguntados sobre a eficiência do arcabouço legal brasileiro em permitir que os negócios privados desafiem a legalidade das ações e regras do governo (1= extremamente eficiente, 7=extremamente ineficiente), a média ponderada foi 3,5, enquanto que a média geral foi 3,7.

Os respondentes também foram perguntados sobre a facilidade que as empresas no Brasil têm em obter informações sobre mudanças de políticas governamentais e de regras que afetem suas atividades, a média ponderada das respostas foi de 4,1 (1= impossível, 7 = extremamente fácil), enquanto que a média ponderada geral foi de 4,4.

No que se refere à qualificação dos trabalhadores, a educação precária da mão-de-obra é apontada por 5,1 % dos participantes como um fator de dificuldade para se fazer negócios no Brasil. Evidências que apontam para este problema podem ser vistas nas estatísticas disponibilizadas por instituições especializadas em educação no Brasil. Segundo levantamento realizado pelo IBGE (2009), a taxa de analfabetismo em 2008 estava em aproximadamente 10%. A taxa de analfabetismo funcional em 2008 em pessoas de 15 anos de idade ou mais foi ainda maior, 21%.

Quando avançamos o grau de educação dos brasileiros, observamos que em 2008 apenas 21,5% da população com 25 anos ou mais de idade possuía até 11 anos de educação, ou seja, havia completado até o ensino médio. O número de pessoas nesta faixa de idade com 15 anos ou mais de educação, com pelo menos o curso superior completo é de 9,5%. Em relação aos últimos dois levantamentos realizados pelo IBGE (1998 e 2003), abrangendo 10 anos, os números vêm sofrendo uma sensível melhora, principalmente no acesso à educação básica (como pode ser observado no gráfico 4). Comparando o Brasil a outros países, o aumento do número bruto de matrículas do ensino fundamental acompanha um aumento nas sete regiões do planeta que compreende os Estados árabes, Europa central e oriental, Ásia central, Ásia oriental e Pacífico, Ásia Meridional e Ocidental, África subsaariana e Américas) do número de matrículas no ensino fundamental apontando uma tendência de “universalização do ensino”, pelo menos neste grau de ensino (IBGE, 2009).

Gráfico 4 – Média de anos de estudo dos brasileiros de 25 anos ou mais de idade

FONTE: IBGE, 2009.

Ao analisar a América Latina, semelhante ao Brasil, o relatório do IBGE aponta observa-se uma tendência de deterioração do ensino público e emergência do setor privado em que poucas pessoas mais desfavorecidas e economicamente podem ter acesso a uma educação de qualidade (IBGE, 2009). Para medir a qualidade do ensino médio público e privado, foi criado em 1998 o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) que em 2010 lançou uma proposta com o intuito de democratizar o acesso às universidades federais (IBGE, 2009). O ENEM passou a oferecer às universidades a opção de utilizar os resultados da prova como

parte do processo seletivo (em combinação com os resultados do seu vestibular) ou como processo seletivo único para vagas remanescentes.

Outro desafio que deve ser enfrentado pelo Brasil nos próximos anos é a escassez de cursos voltados à educação profissionalizante. Uma pesquisa encomendada pelo WEF e conduzida e publicada pelo World Economic Forum (WEF, 2011) em parceria com a consultoria estratégica Boston Consulting Group (BCG), aponta que há um vácuo de mão-de-obra especializada em todos os níveis da produção, que pode levar a uma desaceleração no crescimento econômico.

Segundo o relatório, os países dos BRIC's vão experimentar uma mudança sem precedentes em sua demanda por mão-de-obra e também uma transformação na demanda por qualificações técnica e gerencial. A mudança está ocorrendo no setor de manufatura à medida que o desenvolvimento de produtos cada vez mais tecnológicos cresce e também no setor da mineração uma vez que este tipo de recurso é utilizado para sustentar a produção (no caso da China) e também para alavancar as exportações (no caso do Brasil). Outros setores que devem precisar de profissionais especializados nos próximos 20 anos são o setor de construção civil, comércio e o setor de saúde. Tendências macroeconômicas como o envelhecimento da população, a emergência de “negócios verdes”, a liberalização dos mercados, a disponibilidade da informação devem pressionar o mercado a encontrar pessoas com habilidades adequadas, como por exemplo, engenheiros capazes de planejar cidades adaptadas às necessidades de uma população que envelhece e capazes de integrar desenvolvimento econômico com desenvolvimento sustentável (WEF, 2011).

No Brasil, a escassez de mão de obra no período de 2010 a 2030 não será uma realidade, aqui a empregabilidade destes trabalhadores é o desafio a ser vencido (WEF, 2011). Além dos desafios da educação básica, já expostos acima, o Brasil também sofre com a escassez de vagas nos níveis de educação profissional e técnica, necessária para sustentar o crescimento econômico brasileiro e também para melhorar as condições de vida dos trabalhadores brasileiros. Dados do IBGE (2009) apontam que, de 63.895 das pessoas ocupadas no período com 25 anos ou mais de idades, 17.935 frequentaram anteriormente um curso de educação profissional e a média dos rendimentos (em reais) destes trabalhadores qualificados é em média 30% maior (aproximadamente).

Diante da escassez global de talentos, a mobilidade da mão-de-obra deve ser observada uma vez que as empresas passarão a competir pelos talentos mais qualificados. Isto vai exigir das empresas capacidades de treinamento e desenvolvimento dos talentos e os países, por sua vez, necessitam desenvolver sua própria marca para atrair talentos para suas indústrias, adotando inclusive um ambiente amigável à imigração e apoiando a diversidade (WEF, 2011).

Como pôde ser observado nesta seção, há muitas desvantagens institucionais no ambiente brasileiro, mas também houve avanços e ganhos como uma boa estabilidade monetária e indicam uma percepção de que o Estado está mais engajado em compromissos de longo prazo e com o desenvolvimento social e, finalmente, de que o País está inserindo-se na cadeia produtiva global (ARRUDA; ARAÚJO, 2009). Porém, há ainda dúvidas quanto à sustentabilidade destes avanços, à continuação e fortalecimento das políticas e instituições que os sustentam. Como observa Costin (2009), as instituições no Brasil estão prontas, e o que o país necessita para avançar é de persistência estratégica.

2 O BRASIL NO DOING BUSINESS 2010 – WORLD BANK

O Banco Mundial (World Bank- WB) também possui uma publicação dedicada ao ambiente institucional dos países, porém trata o contexto nacional sob uma perspectiva legal e regulatória. O objetivo do estudo é apontar as regulamentações e leis que expandem e melhoram os negócios e as que os restringem. A percepção da importância de boas leis e regulamentações é outra questão que emergiu com a última crise financeira mundial a fim de promover os ajustes necessários ao novo cenário econômico. É esta a premissa fundamental de *Doing Business* (DB), atividades econômicas precisam de boas regras que assegurem e tornem claros direitos de propriedade e que aumentem a previsibilidade das interações econômicas (WORLD BANK, 2009).

O relatório conta com uma pesquisa com 183 países, avaliados através de dez indicadores. Uma especificidade do projeto é analisar fatores microeconômicos e seus efeitos em pequenas e médias empresas que operam nos países. Esta pesquisa tem em sua natureza sua principal limitação, pois é baseada na percepção dos gestores, o que não a faz propriamente uma representação da realidade já que carece ainda de informações sobre países mais pobres (WORLD BANK, 2009).

Os indicadores analisados são trâmites necessários para: conseguir permissões para construção, empregar trabalhadores, registrar propriedades, conseguir crédito, proteção de investidores, pagar impostos, comércio além fronteiras, forçar a aplicação de contratos e encerrar um negócio. Portanto, estes indicadores analisam fatores de natureza legal e administrativa e não abrangem outros fatores institucionais que afetam a competitividade, como aqueles presentes no GCR tais como a ética e corrupção no Brasil como elas afetam os negócios, as instituições públicas e sua eficiência segundo a visão das empresas brasileiras e também as instituições privadas que influenciam os negócios no país. A seguir conceituaremos o perfil do Brasil como um país para se fazer negócios segundo o *Doing Business* 2010 (WORLD BANK, 2009).

O Brasil aparece na 129ª posição no ranking geral de facilidade de se fazer negócios, atrás de países como Argentina (118ª), China (89ª), México (51ª), Japão (15ª) e, por fim, a primeira economia do ranking, Singapura (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Ranking global "Facilidade de se fazer negócios no Brasil"

FONTE: Adaptado de WORLD BANK, 2009.

No Brasil, os procedimentos que um empreendedor deve cumprir antes de começar a operar sua empresa legalmente são ao todo 16, sendo que este processo pode demorar até 120 dias. Para encerrar um negócio, o processo pode durar até quatro anos. As dificuldades no emprego da mão-de-obra estão relacionadas à rigidez das leis trabalhistas. O Brasil apresentou melhor desempenho em relação às outras economias no indicador “Proteção a investidores” (70ª).

Nele destaca-se o subfator “extensão da informação” (6^a) que se refere à transparência do mercado, seja em âmbito interno das empresas ou na relação com o ambiente externo. Destacam-se ainda os subfatores “responsabilidade dos diretores” (7^a) e “facilidade nos processos de acionistas minoritários” (3^a). Maiores detalhes sobre os indicadores podem ser vistos na Tabela 4 (WORLD BANK, 2009).

Tabela 4 - O Brasil no Doing Business 2010

	Ranking
Facilidade se fazer negócios	129
Iniciar um negócio	126
Conseguir permissão pra construir	113
Empregar trabalhadores	138
Registrar propriedade	120
Conseguir crédito	87
Proteção de investidores	73
Pagar impostos	150
Comércio além fronteiras	100
Forçar a aplicação de contratos	100
Encerrar um negócio	131

FONTE: Adaptado de WORLD BANK, 2009.

A partir destes dados é possível observar a importância do ambiente institucional na competitividade de um país e sua relação com a posição estratégica das subsidiárias de multinacionais que aqui se instalam. O próximo capítulo trata da revisão da literatura sobre estratégia e sua evolução, desde suas bases na indústria, até a teoria institucional. Também será exposta a teoria sobre negócios internacionais, principalmente os estudos sobre subsidiárias e influência do ambiente institucional.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

1 A EVOLUÇÃO DAS VISÕES DE ESTRATÉGIA: DA VISÃO BASEADA NA INDÚSTRIA PARA A VISÃO BASEADA NAS INSTITUIÇÕES

Nesta seção trataremos das diferentes perspectivas de estratégia que têm influenciado os administradores e acadêmicos e suas implicações para a gestão de negócios internacionais. Este capítulo tem o objetivo de mostrar a evolução dos conceitos de estratégia e como o pensamento sobre a relação entre empresa e ambiente evolui ao longo do tempo até chegar à teoria institucional.

1.1 A vantagem competitiva e a visão com foco na indústria

Em sua obra “Vantagem Competitiva”, publicada em 1985, Michael Porter propõe uma análise sobre as fontes das vantagens competitivas das empresas, analisadas dentro da dinâmica da indústria (setor, segmento) em que estão inseridas, introduzindo o papel das atividades da firma na geração de valor para o cliente segundo o conceito de cadeia de valor (PORTER, 1985).

Antes da busca por vantagens competitivas é introduzida a estratégia com base na compreensão da dinâmica do setor e sua atratividade (PORTER, 1980). Assim, em uma análise estrutural do setor podem ser apontadas cinco forças competitivas das quais a indústria pode se defender ou influenciar ao seu favor. São elas: entrantes potenciais, poder de negociação dos fornecedores, compradores com poder de negociação, substitutos e concorrentes na indústria, como observado na Ilustração 1 (PORTER, 1980).

Ilustração 1 – As cinco forças competitivas

FONTE: PORTER, 1980.

Porter aponta que a análise estrutural das cinco forças competitivas se aplica no diagnóstico da concorrência industrial em qualquer país ou em um mercado internacional. Apesar disso, aponta que algumas das circunstâncias institucionais podem assumir configurações diferentes. Os governos (na forma de políticas industriais) completam o modelo como uma força na concorrência da indústria, mas possuem papel complementar.

Porter também introduz o conceito de cadeia de valor, ou seja, a análise do conjunto das atividades criadoras de valor, seu custo relativo e seu papel na estratégia de diferenciação.

O conceito de vantagem competitiva é mais tarde expandido pensando nas indústrias que se destacam em determinados países. A partir de uma perspectiva econômica, em “A Vantagem Competitiva das Nações” (PORTER, 1989), Porter se dedica a responder a seguinte pergunta: “Por que as empresas baseadas num país são capazes de competir com êxito contra rivais estrangeiras em determinados segmentos ou indústrias?”.

A partir desta questão, o autor constrói seus argumentos sobre o papel das circunstâncias nacionais no êxito competitivo das indústrias. Para os países, segundo o autor, alcançarem a

meta de produzir um “padrão elevado de vida” para sua população, o único conceito significativo de competitividade é a produtividade. É por este motivo o autor que se dedica a entender os determinantes da produtividade e do seu ritmo de crescimento em cinco países: Coreia, Singapura, Suécia, Suíça e Estados Unidos.

A produtividade, segundo o autor, está diretamente ligada à capacidade do país de criar habilidades de produção tecnológica e, devido a esta natureza, só pode ser entendida no contexto de indústrias específicas. Os países têm êxito quando possibilitam inovação e dinamismo adequados à estratégia de uma determinada indústria ou segmento, quando fornecem um ambiente adequado aos determinantes da competitividade, o que Porter chamou de Diamante do país, representado na Ilustração 2:

Ilustração 2- Diamante da competitividade nacional

FONTE: PORTER, 1989.

Os determinantes da competitividade formam o diamante do país, são eles: condições de fatores; condições de demanda; tamanho da demanda e padrões de crescimento; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade da empresa.

O determinante “condições de fatores” refere-se a várias categorias de insumos necessários para competir nas indústrias tais como: trabalho, terra cultivável, recursos naturais, capital e infra-estrutura. Além disso, empresas globais podem utilizar fatores de outros países comprando deles matérias-primas ou neles instalando suas atividades.

O determinante amplo “condições da demanda” refere-se à demanda interna de um país pelo produto ou serviço de determinada indústria.

O determinante “indústrias correlatas e de apoio” refere-se a indústrias de “abastecimento” de uma indústria principal como, por exemplo, fornecedores, centros de pesquisa internacionalmente competitivos.

Por fim, o quarto determinante “estratégia, estrutura e rivalidade de empresas” é contextual e é relacionado com a maneira como as firmas são criadas, organizadas e dirigidas a partir de sistemas administrativos, normas de interação pessoal característicos de um país. A rivalidade interna, por sua vez, também se relaciona com a idéia de que a competição acirrada de uma indústria no mercado interno leva a empresas bem sucedidas internacionalmente à medida que estas buscam melhorias e inovações constantes para a obtenção de vantagem competitiva perante as demais.

Porter (1989) ainda incluiu no modelo dois fatores complementares, o acaso e o governo. O governo influencia os quatro determinantes sendo que também pode ser influenciado por eles nas políticas industriais que formula. O papel do governo é importante, mas apenas “parcial” uma vez que influencia a vantagem competitiva ao reforçar os determinantes que devem estar presentes impreterivelmente, atuando como um “influenciador do diamante nacional”. Falta ao governo poder para criar vantagem competitiva, por isso o autor considera que seu papel é frequentemente exagerado em estudos de caso sobre grandes indústrias específicas muito estratégicas e com relações “óbvias” com o governo. Para o autor, as empresas competem sempre nas indústrias e não nos países, por isso o papel do governo está em influir

indiretamente na vantagem competitiva, criando um ambiente em que as empresas possam inovar e obter melhorias (PORTER, 1989).

Em suma, Porter (1989) constrói seu modelo sobre as fontes de vantagem competitiva da firma tomando como unidade de análise a indústria. As preocupações na escolha da estratégia são a estrutura da indústria e, principalmente, o posicionamento da empresa dentro dela. A visão de estratégia competitiva em Porter é voltada para fora da empresa, para o seu ambiente, mas com foco em atributos específicos da indústria a que pertence. O modelo das cinco forças não menciona diretamente aspectos institucionais e, embora seu autor afirme que diferenças na configuração institucional podem influenciar o modelo, como se desenvolve esta relação não é aprofundado. Mesmo quando introduz o governo no modelo, este tem um papel de influência parcial na indústria e aparece representando principalmente as políticas industriais que pode formular, enquanto que aspectos normativos e cognitivos sobre o ambiente não são discutidos de forma profunda. De forma semelhante, o modelo do Diamante do país aborda determinantes relacionados ao ambiente do país que, embora sejam influenciados por fatores institucionais, como veremos mais tarde na literatura sobre o assunto, não são em si fatores institucionais.

1.2 O Modelo Duplo Diamante

Há muitas críticas e considerações a respeito do modelo do Diamante Nacional de Porter, a principal delas é feita por Rugman e D' Cruz, que apresentam o modelo do Duplo Diamante (1993). Segundo eles, o Diamante Nacional é adequado a países como os Estados Unidos, Japão e economias mais desenvolvidas da Europa. Porém, não é aplicável para economias pequenas e abertas, como o Canadá, objeto de estudo empírico dos autores, e outras economias dependentes dos três primeiros.

A conclusão de Porter (1989) de que economias menores, como Canadá, Coréia e Nova Zelândia, têm componentes mais fracos em seus diamantes nacionais, deve-se à exclusividade que o autor dá aos fluxos estrangeiros externos e às exportações como determinantes da competitividade de uma nação. Desta forma, as subsidiárias estrangeiras, que compõem grande parte destas economias, seriam fontes de desvantagem competitiva, pois são importadoras.

Por outro lado, na economia canadense grande parte dos negócios é conduzida no exterior e é a partir deste fato que Rugman e D' Cruz (1993) contrastam o pensamento de Porter, apontando que as subsidiárias estrangeiras instaladas no Canadá exportam tanto quanto importam. O modelo de Porter desprezaria então, segundo os autores, 70% das exportações de empresas canadenses nos EUA, seu parceiro do NAFTA, (North American Free Trade Agreement). Os autores afirmam que o NAFTA não tornou o diamante nacional canadense obsoleto, mas forneceu um aparato institucional para a dinâmica de sua economia. Assim, os autores concluem que o modelo de Porter é inadequado para o mundo de comércio intra-firma e intra-indústria da economia global.

Como há outros fatores além do diamante nacional e arranjos institucionais como o NAFTA que explicam a competitividade canadense, Rugman e D'Cruz propõem que o diamante nacional canadense seja analisado junto com o diamante nacional estadunidense. Outras economias menores também devem ser analisadas em conjunto com a economia parceira mais relevante da tríade Europa, Estados Unidos e Japão. Para os autores há um motivo conceitual para esta análise em conjunto, pois *clusters* industriais devem ser tratados como uma rede de negócios e atividades de apoio localizadas em uma região específica em que as firmas competem globalmente e as atividades de apoio são pautadas em padrões internacionais de qualidade (RUGMAN; D'CRUZ, 1993).

Interessante é observar que, já neste modelo de Rugman e D'Cruz (1993), os aspectos institucionais passam a ser mais reconhecidos do que em Porter (1989). Arranjos institucionais como os blocos internacionais e sua influência nos determinantes dos países passam a ser reconhecidos, bem como a interdependência entre diamante nacionais e dentro das redes de negócios.

1.3 A Visão Baseada em Recursos (RBV)

Barney (1991) também tratou sobre as fontes de vantagens competitivas das empresas, mas sob o enfoque dos recursos que a empresa possui, diferentemente do modelo das cinco forças e do Modelo Diamante de Porter que trata a estratégia de fora pra dentro considerando ameaças e oportunidades externas. Constrói-se então um novo modelo em que as fontes de vantagem competitivas derivam de aspectos internos da firma, de suas capacidades e recursos

distribuídos de forma heterogênea e não passíveis de serem movimentados com tanta facilidade. São recursos os ativos, capacidades, processos organizacionais que uma empresa controla, informações que esta possui e conhecimento gerado dentro da organização, capazes de contribuir para a estratégia da empresa com eficácia e eficiência (Daft *apud* BARNEY,1991).

A visão baseada em recursos possui uma primeira premissa de heterogeneidade e imobilidade dos recursos das firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria, que vai de encontro ao pensamento de Porter em que as empresas do mesmo segmento são consideradas de forma homogênea, uma vez que estão submetidas às mesmas forças. Para a RBV, estes são distribuídos entre as firmas de forma heterogênea e não podem ser movimentados com tanta facilidade.

Para serem fontes de vantagem competitiva os recursos de uma empresa precisam ter quatro atributos fundamentais: valiosos, raros, difíceis de serem imitados e que não possuam substitutos ao longo de um período de tempo. São valiosos quando permitem que a estratégia seja implementada de forma eficaz pela empresa. Não podem estar sendo utilizados para o alcance da estratégia de outra empresa ou utilizados de forma semelhante, devem ser, portanto, raros.

O atributo da não imitabilidade dos recursos relaciona-se com a sustentabilidade da vantagem competitiva, ou seja, deve-se assegurar que aqueles recursos raros e valiosos que outras firmas ainda não possuem não podem ser por elas obtidos em um futuro próximo. São recursos que têm origem em condições históricas únicas e fundamentais para a consolidação da firma, por exemplo. Há ainda aqueles recursos em que há uma “ambigüidade causal” entre o recurso e vantagem competitiva, ou seja, as outras empresas não conseguem identificar bem quais recursos imitar. Por fim, há aqueles que são socialmente complexos, não estão sujeitos à administração direta e por isso não são imitáveis.

Para que um recurso não seja substituível, é preciso que a firma se certifique de que não existam recursos valiosos similares ou diferentes dos seus que sejam equivalentes e não sejam raros ou imitáveis para os seus concorrentes.

A visão baseada em recursos desafia a visão da indústria de Porter à medida que aponta os recursos e capacidades da empresa como fonte da vantagem competitiva independentes da atratividade da indústria em que se insere (PENG, 2006). As vantagens competitivas da empresa são inerentes à firma e não têm origem na indústria, o que pode conferir às subsidiárias maior autonomia na busca por vantagens competitivas.

No que refere - se às instituições elas aparecem em algum grau quando Barney aponta as características de não imitabilidade dos recursos. A afirmação de que recursos não imitáveis podem estar baseados em condições históricas únicas e fundamentais da empresa e algum tipo de complexidade social, sugere que aspectos institucionais podem influenciar as características dos recursos. Apesar disso, ainda faz-se necessário integrar e aprofundar a relação entre as duas visões como, por exemplo, entender como os aspectos institucionais podem influenciar a construção de recursos distintivos valiosos, raros e difíceis de imitar nas empresas.

2 A TEORIA INSTITUCIONAL

O que são instituições? Segundo Scott (2008), a literatura existente tem diferentes respostas para esta e outras questões teóricas relacionadas ao tema das instituições, composta por concepções que se conflitam, premissas divergentes e vozes dissonantes. Segundo o autor, a área necessita de coerência tanto conceitual quanto teórica se quisermos de fato entender as instituições e os processos institucionais. Baseado nesta necessidade, Scott desenvolveu um arcabouço que tenta conciliar os principais “*clusters*” das teorias institucionais e, ao mesmo tempo, indicar de que maneira elas se diferenciam.

É o arcabouço teórico de Scott que será utilizado neste trabalho, mas, para entendê-lo, é preciso investigar os caminhos pelos quais a teoria institucional foi construída dentro de algumas disciplinas do conhecimento, passando à associação entre instituições e organizações e finalmente chegando à associação mais recente entre instituições e organizações multinacionais.

2.1 Origens da Teoria Institucional

Os primeiros argumentos institucionalistas na Economia surgem na Alemanha, no fim do século XIX, como um debate acerca do método científico nas ciências sociais. Alguns economistas da época desafiaram a premissa convencional de que a economia poderia ser reduzida a um conjunto de leis universais. A idéia emergente propôs que os economistas abandonassem a idéia do “homem econômico”, tido como simplista (SCHMOLLER apud SCOTT, 2008), abraçando uma concepção mais realista do comportamento humano. Apesar das diferenças entre os pensadores desta corrente, todos eles criticavam os modelos econômicos convencionais por suas premissas não realistas e a pouca atenção que despendiam à mudança histórica (VEBLEN, 1909; COMMONS, 1924 apud SCOTT,). O comportamento humano não só era regido pelas relações habituais do indivíduo nos seus grupos como estas relações, devido ao seu caráter institucional, variam quando a perspectiva institucional varia (VEBLEN, 1909 apud SCOTT).

Além da Economia, os primeiros trabalhos institucionalistas, formulados entre 1880 e meados do século XX, inseriram-se também em outras disciplinas como a Ciência Política e a Sociologia, e tinham em comum a pouca atenção direcionada às organizações. Dentre as disciplinas, formas institucionais mais amplas como constituições e sistemas políticos, língua e sistemas legais, clãs e estruturas religiosas foram estudadas. Além disso, havia aqueles que se concentravam em questões normativas, sistemas de regras, significados compartilhados como foi o caso da Ciência Política e do conceito de construção social, como foi o caso da Sociologia.

Não faz parte do escopo deste trabalho fazer uma revisão teórica exaustiva dos primeiros autores institucionalistas, que se inserem dentre as várias disciplinas do conhecimento. Para mais fontes de autores e um estudo mais aprofundado dos principais conceitos nos primeiros institucionalistas da Economia, Ciência Política e Sociologia, ver Scott (2008). O que é importante entender neste trabalho é que os primeiros trabalhos institucionalistas não trataram as organizações como formas institucionais ou pensaram sobre como as instituições afetam as organizações (SCOTT, 2008). Este reconhecimento da relação entre organizações e instituições ocorrerá majoritariamente a partir dos anos 40, culminando mais tarde, nos anos 70, nas novas abordagens institucionais.

2.2 A Teoria Institucional e os Estudos Organizacionais se encontram: A teoria neoinstitucional

Embora não represente uma ruptura com os estudos institucionalistas do passado, a teoria neoinstitucional vê a relação entre organizações e instituições sob novos prismas, destacando novos temas. Na economia neoinstitucional, por exemplo, é possível destacar uma ênfase emergente nos custos de transação, uma nova vertente de autores (COASE, 1937; NORTH, 1990, 2005; WILLIAMSON, 1981) que se ocuparam em investigar as regras e mecanismos de governança que regulam ou administram as trocas econômicas.

A principal pergunta-problema de Coase e Williamson (1981) era: Por que algumas trocas econômicas são exercidas entre as firmas sob uma estrutura de governança que envolve regras e mecanismos hierárquicos de se fazer cumprir contratos, em vez de serem submetidas aos processos de mercado?”. A resposta é que isto se deve ao custo de transação das firmas. Há um custo em usar o mecanismo de preço e este custo aumenta à medida que a racionalidade limitada dos indivíduos confronta-se com altos níveis de complexidade e incerteza e quando o oportunismo de alguns agentes (propensão de mentir ou não cumprir com os contratos) se junta a um ambiente em que não há agentes alternativos para a troca (WILLIAMSON, 1981).

A análise de custos de produção supera as preocupações usuais com tecnologia e gastos de produção e distribuição para analisar custos advindos da administração de tarefas dentro de estruturas de governança diferentes. Quando as duas partes de uma transação não operam normalmente, pode ocorrer mal entendidos, falha na transação e até quebra do contrato. Os problemas na operação da transação são os custos de transação, que devem ser administrados e economizados (WILLIAMSON, 1981).

Já Douglass North (1989, 1990) foca em um nível mais alto da análise, examinando as origens dos arcabouços cultural político e legal e seus efeitos nas formas econômicas e nos processos. Para o autor, instituições são as regras do jogo que afetam o desempenho econômico porque afetam os custos de transação e de produção. Sempre que o objetivo for melhorar o desempenho econômico, devem ser modificadas as instituições. Estas podem propiciar, por exemplo, um sistema uniforme de pesos e medidas, melhor especificação dos direitos de

propriedade, um sistema judicial efetivo e instituições que integrem conhecimentos dispersos (NORTH, 2005).

A perspectiva histórica de North mostra que o presente e o futuro estão vinculados ao passado através da continuidade das instituições sociais outrora construídas. Assim, para North, entender a dinâmica institucional é compreender o próprio desenvolvimento econômico e, a partir disso, construir as bases de mudança. Embora trate dos custos de transação, os trata como variáveis dependentes, sujeitas às estruturas institucionais mais amplas (SCOTT, 2008).

2.2.1 O arcabouço institucional de Scott

North (1990) enfatizou os aspectos regulatórios do ambiente institucional, pois suas atenções estavam voltadas à instituições eficientes economicamente. Neste trabalho usaremos uma definição de instituição mais ampla, que abrange além dos aspectos regulatórios, aspectos cognitivos, culturais e normativos da vida social.

Após traçarmos brevemente o caminho que a Teoria Institucional percorreu até chegar à Teoria Neoinstitucional e seus reflexos nas disciplinas de Economia, Sociologia e Ciência Política, apoiados na obra de Scott (2008) podemos agora partir para a definição do autor que será adota neste trabalho e o arcabouço institucional por ele construído. Segundo Scott (2008):

“Instituições são compostas de elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos que, junto com atividades associadas e recursos, fornecem estabilidade e significado à vida social” (SCOTT, 2008, Pág. 48).

As instituições são estruturas multifacetadas, duráveis, compostas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Duráveis porque tendem a ser resistentes a mudanças, são as características mais duradouras da vida social (GIDDENS, 1984 apud SCOTT, 2008). Apesar de o próprio termo remeter a uma estabilidade, instituições podem mudar processos caracterizando mudanças incrementais ou mesmo rupturas.

Scott considera que regras, normas e crenças cultural cognitivas são os blocos centrais de construção das instituições, porém há que se atentar aos recursos que as mantêm e os comportamentos que as reproduzem. Regras, normas e significados são preservados por recursos e comportamentos humanos (SCOTT, 2008). Assim, há na estrutura social uma dualidade que envolve características materialistas e idealistas. (GIDDENS, 1984 apud SCOTT, 2008). Dualismo presente nos três pilares institucionais adotados pelo autor para representar as diferenças entre as instituições em termos de premissas, mecanismos e indicadores (Quadro 4).

Quadro 4 - Pilares Institucionais

	Pilar		
	Regulatório	Normativo	Cultural-cognitivo
			Aceitas como certas
Base de conformidade	Interesse próprio	Obrigação social	Entendimento compartilhado
Base de ordem	Regras regulatórias	Expectativas vinculantes	Contexto Constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Apropriação	Ortodoxia
	Regras		
	Leis	Certificação	Crenças comuns
Indicadores	Sanções	Reconhecimento	Lógicas de ação compartilhadas
			Compreensível
			Reconhecível
Base de legitimidade	legalmente sancionado Moralmente governado		Culturalmente apoiado

FONTE: Adaptado de SCOTT, 1995.

2.2.1.1 Pilar Regulatório

Sistema regulatório é aquele capaz de estabelecer regras, inspecionar conformidade com estas e, se necessário for, criar sanções para o seu descumprimento. Para North (1990), de acordo com sua visão de economista, as instituições estão intimamente relacionadas a aspectos regulatórios como sistemas de regras e mecanismos de execução e fiscalização.

Apesar do caráter frequentemente coercitivo de seus mecanismos de execução, regras, leis e sanções também se apóiam em outros estímulos informais de conformidade, que lhes conferem legitimidade (SCOTT, 2008). Por isto é que não é possível uma completa separação entre pilar normativo e regulatório:

“(...) Laws do not spring from the head of Zeus nor norms from the collective soul of a people; rules must be interpreted and disputes resolved; incentives and sanctions must be designed but will have unintended effects; surveillance mechanisms are required but will prove to be fallible, not foolproof; and conformity is only one of many possible responses by those subject to regulative institutions.” (SCOTT, 2008. Pág. 54)

Regras e leis estão sujeitas a violações e nem sempre seu resultado será a conformidade, pois isto depende da dinâmica das instituições informais que suportam este processo. Em uma analogia com jogos esportivos, as instituições são as regras do jogo, passíveis de violação, sendo seus jogadores (as organizações) passíveis de punição. As punições e a severidade com que são impostas são fundamentais para o funcionamento das instituições.

Algumas das instituições baseadas no pilar regulatório e que podem afetar a atividade das multinacionais são os marcos regulatórios aplicados em alguns setores estratégicos da economia, como é o caso do Marco Institucional e Regulatório do Setor Elétrico, por exemplo. Por ser exercido por agências independentes (como já foi tratado no Capítulo 1 sobre o ambiente institucional brasileiro) ou diretamente pelo Estado.

2.2.1.2 Pilar Normativo

Regras normativas são aquelas que introduzem uma dimensão prescritiva, valorativa e obrigatória às relações sociais (SCOTT, 2008). O pilar normativo é composto por um sistema de normas e valores. As normas conferem valoração sobre aquilo que é preferível ou desejável para determinado comportamento ou estrutura específica. As normas orientam parâmetros de como as coisas devem ser feitas, de quais são os meios legítimos para se buscar determinado fim (SCOTT, 2008).

Normas e valores têm caráter prescritivo, representam expectativas de atores envolvidos em determinado meio social, configuram direitos e responsabilidade entre as partes, podendo emergir formalmente ou informalmente (SCOTT, 2008). Um exemplo de instituições deste pilar são os valores éticos que permeiam algumas empresas bem como a incorporação de práticas de sustentabilidade dentro das empresas. Brunsson e Jacobson (2000) observam que

padrões estão presentes em quase todos os campos de atividade humana em associações e grupos de interesses que orientam a sociedade, corporações e Estados como deveriam agir. As regras ditadas por estes padrões são tidas como voluntárias, e não mandatórias. No entanto, os autores discutem que os padrões e a padronização que geram podem levar a uma forma de regulação. Isto acontece porque, à medida que facilita a coordenação de atividades e cooperação em escala global, a padronização torna-se fundamental e também um instrumento de controle (BRUNSSON; JACOBSSON, 2000).

2.2.1.3 Pilar cultural-cognitivo

A cultura se manifesta de diversas maneiras e em diferentes níveis como símbolos, heróis, rituais, valores (HOFSTEDE, 1991). A cultura pode ser vista como um tipo de programação mental que orienta padrões de pensamento, sentimentos e modos de agir das pessoas (HOFSTEDE, 1991). Constituído de símbolos e significados, o pilar cultural-cognitivo tem sido objeto de atenção dos neoinstitucionalistas. O pilar considera que a realidade social é composta por concepções compartilhadas e é por elas moldada. Os aspectos culturais, externos aos indivíduos, são por estes internalizados e interpretados (daí o caráter cognitivo do pilar), conferindo sentido a esquemas percebidos e, por fim, dados como certos pela coletividade.

A concepção de instituições baseada em aspectos culturais e cognitivos enfatiza o caráter social da construção de um sistema comum de significados (SCOTT, 2008). A idéia central na concepção de instituições sob a perspectiva cultural e cognitiva é de que não há como analisar as ações e as instituições observando por si só seus sujeitos de ação, e sim devem ser analisados os significados e interpretações subjetivas que eles atribuem a si mesmos e às suas ações (SCOTT, 2008).

A cultura se manifesta em diferentes camadas, porém este trabalho fará referência ao nível da cultura nacional (HOFSTEDE, 1991) e como esta compõe o ambiente institucional brasileiro e sua influência sobre as subsidiárias. Um estudo realizado por Hofstede (1991), com funcionários da IBM de diferentes países, que tinha como objetivo perceber diferenças de valores nos diferentes países, revelou diferenças na maneira como diferentes nações respondem a problemas similares, estas diferenças foram chamadas de dimensões culturais.

As dimensões definidas por Hofstede referem-se à distância de poder existente dentro daquela sociedade, como esta sociedade enxerga a coletividade versus o individualismo, diferenças na influência dos gêneros masculino e feminino, e também na maneira como a sociedade age na presença de incerteza, evitando-a ou não.

O pilar cultural-cognitivo investiga símbolos, interpretações que impactam a atividade humana e são dados como certos, como “a maneira como as coisas são feitas” (SCOTT, 2008).

3 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

Paralelamente à literatura sobre estratégia de que tratamos na sessão anterior, a partir dos anos 60 desenvolveu-se uma literatura voltada à compreensão do fenômeno da internacionalização das empresas. Autores passam a tentar compreender a motivação dos fluxos de IDE, como se desenvolvem as operações das empresas em terras estrangeiras, como se organizam as multinacionais e como são formuladas suas estratégias (DUNNING; 1977, JOHANSON; VAHLNE; 1977).

3.1 A abordagem econômica: O paradigma eclético de Dunning (OLI)

O Paradigma Eclético de Dunning é uma estrutura teórica que propõe explicar a produção internacional respondendo a três perguntas: por que e quando a empresa decide internacionalizar a sua produção, onde decide alocar o investimento e como se dará este processo. São as respostas a estas perguntas que apontam as vantagens que a empresa possui para internacionalizar sua produção: vantagens de propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1977) Esta abordagem econômica considera que a internacionalização é garantia de exploração de diferentes vantagens competitivas e eficiência em diferentes localidades.

As vantagens de propriedade são específicas à firma, são ativos tangíveis e intangíveis que ela possui e que a colocam em vantagem em relação aos seus concorrentes em qualquer lugar em que resolva alocar os investimentos.

As vantagens de localização são específicas ao país hospedeiro, que o tornam mais atrativo aos investimentos estrangeiros. O país deve oferecer recursos buscados pelas empresas que decidem internacionalizar sua produção, sejam eles recursos naturais, mão-de-obra, acesso a novos mercados ou aprendizado de novas competências.

Por fim, as vantagens de internalização são consequentes das vantagens de propriedade e de localização. Produzir internamente no mercado estrangeiro compensa e supera os custos de transação que costuma gerar (DUNNING, 1977). Com uma visão econômica, pertencente a uma época, o paradigma OLI em sua origem focava principalmente na superação dos custos de transação a partir da internacionalização da produção mas foi sendo ampliado por Dunning ao longo dos anos de sua carreira acadêmica. O fator internalização assumiu características ligadas às instituições na tentativa de explicar que vantagens as empresas poderiam ter em explorar internamente (nos países estrangeiros), economizando custos de transação, em vez de escolher explorar suas próprias vantagens dentro do seu país (DUNNING, 1981 apud PINTO et al, 2010).

Mais tarde, Cantwel et al (2010) expande o modelo OLI para abranger a dimensão institucional. Segundo o autor, instituições formais e informais afetam os três componentes do modelo. O componente *ownership* (O), propriedade, é o mais difícil de ser analisado sob a perspectiva institucional, pois é preciso que sejam distinguidas as vantagens de propriedade derivadas das instituições (normas e valores da firma) (Oinstitutional) das vantagens oriundas de transação e de recursos. O ponto principal das vantagens de propriedades derivadas das instituições é que hoje os recursos dependem cada vez mais da capacidade de relacionamento da firma, ou seja, sua capacidade de se inserir em redes, as vantagens competitivas originam-se cada vez mais nas redes do que nas firmas em si (CANTWELL et al, 2010). Vantagens de propriedade institucionais (Oi) são importantes na transferência de conhecimento incluindo transferência intencional de práticas, mas também influem em *spill overs* não intencionais (DUNNING; LUNDAN, 2008). São exemplos da influência institucional nas vantagens de propriedade as leis, convenções, códigos de conduta do país de origem das firmas e dentro delas.

O fator internalização (I), passa a considerar a natureza dinâmica das formas de organização da empresa de modo a coordenar as capacidades e recursos que cria, ou seja, a capacidade de

internalizar as vantagens de propriedade e de localização depende da capacidade que a empresa tem de transferir conhecimentos e se relacionar de forma geral com o seu ambiente (CANTWELL et al, 2010). Alguns exemplos de influência das instituições no fator internalização são os contratos que a firma faz dentro dela ou com outras empresas, a formação de cluster e redes de empresas, os códigos de conduta, as sanções para as quebras de contrato, as consequências na força de trabalho, as economias geradas pelas redes, entre outras vantagens e desvantagens derivadas do ambiente institucional (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Por fim, a vantagem de localização do país (L) tem sua característica institucional acentuada à medida que a atratividade dos países aumenta com as vantagens específicas da rede local (vantagens endógenas) que emergem ao lado de vantagens exógenas (parte de qualquer sistema integrado em rede ou não) (CANTWELL *et al*, 2010). Exemplos de influências institucionais nas vantagens de localização são as leis, tradições locais, marcos regulatórios, qualidade das organizações públicas, educação, etc.

Todos os três fatores devem ser considerados de forma dinâmica, em que um influencia o outro. As vantagens institucionais de localização podem variar muito quando se comparam países desenvolvidos e países em desenvolvimento. As diferenças podem ser muito sensíveis até mesmo entre países em desenvolvimento (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Outra teoria tradicional em Negócios Internacionais é a abordagem comportamental. Originada na teoria econômica, este modelo teórico relaciona a internacionalização da firma com o processo de aquisição de conhecimento. Johanson e Vahlne (1977), pesquisadores suíços desenvolveram na década de 70 um modelo que buscava compreender o processo de internacionalização de empresas do seu país, posteriormente conhecido como modelo de Uppsala da Escola Nórdica. Ao analisar como as empresas investiam nos mercados e suas formas de entrada os autores observaram que o comprometimento de recursos não é feito de forma estruturada, mas por meio de decisões incrementais. À medida que a firma adquire conhecimento e aprendizagem na atuação menos comprometida em mercados externos, por meio de exportações, por exemplo, passa a se engajar em decisões que envolvam um maior grau de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A internacionalização se daria então por estágios. O primeiro estágio é aquele em que a empresa ainda não realiza nem a exportação regular; no estágio dois, a exportação já é realizada, mas por meio de agentes intermediadores; no terceiro estágio, a empresa já instala uma subsidiária no exterior ; e , finalmente, no quarto estágio, uma unidade de produção da empresa já é instalada, sendo própria, resultante de licenciamento ou na forma de *joint venture*.

Ainda na análise da literatura sobre o fenômeno da produção internacional, a evolução da literatura culminou na investigação não só da matriz corporativa como fonte de vantagem competitiva das multinacionais, mas na conclusão de que as subsidiárias dispersas pelo mundo e a maneira como são organizadas suas atividades também podem afetar a competitividade da corporação. A seguir são expostos os conceitos centrais dos principais estudos dedicados às subsidiárias como unidade de análise e fonte de vantagem competitiva e sucesso da corporação multinacional.

3.2 As subsidiárias como unidade de análise e sua importância estratégica

Nesta seção trataremos da literatura sobre subsidiárias, sua especificidade diante das multinacionais e sua contribuição para a estratégia organizacional.

3.2.1 O papel das subsidiárias : a tipologia das capacidades e dos recursos de Bartlett e Ghoshal

Tomando como base a RBV (BARNEY, 1991), cabe às subsidiárias perceberem as necessidades dos mercados e a estrutura deste setor industrial, devendo atuar não só como um braço de atuação, mas também como um braço de responsabilidade estratégica da matriz (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). A empresa multinacional deve utilizar bem seus recursos globalmente e o papel das subsidiárias é fundamental principalmente no que tange aos fluxos de conhecimento.

Na utilização dos recursos globais da corporação, as subsidiárias podem desempenhar diferentes papéis. Bartlett e Ghoshal definem estes papéis a partir de duas dimensões. Primeiro é considerada a importância estratégica do ambiente local entendida como o tamanho do

mercado, a participação dos concorrentes e sua participação, fatores presentes no modelo do Diamante nacional de Porter. Outra dimensão é de natureza organizacional, interna à subsidiária e se refere às competências organizacionais que podem ser de tecnologia, produção, processos e marketing. Consideradas estas dimensões a subsidiária pode ser classificada como líder estratégica, contribuidora, implementadora ou buraco negro (BARTLETT; GHOSHAL, 1998) (Ver ilustração 3).

Ilustração 3 - Papéis das subsidiárias de acordo com as suas capacidades e recursos

*Competência das
organizações
locais*

Líder Estratégico	Contribuidor
Implementador	Buraco negro

FONTE: Adaptado de BARTLETT; GHOSHAL, 1998. Pág. 151.

O papel de líder estratégico é assumido pela subsidiária que apresenta alta competência em um mercado estrategicamente importante. São aquelas subsidiárias que assumem o papel de parceiras legítimas da matriz quando é preciso desenvolver e implementar inovações. Detectam os primeiros sinais de mudança, ameaças e oportunidades do mercado local e desenvolvem respostas apropriadas (BARTLETT; GHOSHAL, 1998).

A subsidiária é considerada contribuidora quando, apesar de apresentar alta competência, atua em um mercado pouco estratégico para a matriz. Têm a função de capturar facilidades locais e incorporá-las às operações mundiais (BARTLETT; GHOSHAL, 1998).

As subsidiárias que possuem competência suficiente apenas para manterem suas operações em mercados estrategicamente importantes são classificadas implementadoras. Nesta situação, a subsidiária controla os recursos escassos mas não têm acesso a informações críticas. Isto não quer dizer que não são importantes para a matriz pois são as responsáveis por gerar recursos, manter ganhos de economia de escala e de escopo e assim manter a viabilidade comercial da empresa. A maioria das subsidiárias têm esse papel (BARTLETT; GHOSHAL, 1998).

Por último, a condição de buraco negro diz respeito àquelas subsidiárias que estão instaladas em mercados de alta relevância estratégica mas demonstram competências organizacionais muito baixas. Para os autores, esta não é uma posição aceitável pois são subsidiárias que deveriam ser líderes estratégicas e não o são. Assim, Bartlett e Ghoshal (1998) sugerem que a corporação multinacional deve saber identificar as subsidiárias que podem desempenhar os quatro tipos de papéis e procurar eliminar o tipo buraco negro.

O objetivo fundamental de uma perspectiva evolucionária das subsidiárias e ambiente institucional é justamente investigar com as subsidiárias se ajustam ao ambiente institucional na utilização e compartilhamento de recursos diante de adversidades e incentivos do ambiente. (CANTWELL *et al*, 2009). É por isto que neste trabalho usaremos uma visão integrada para entender as instituições e seus efeitos na importância estratégica das subsidiárias.

3.2.2 Os modos de organização das subsidiárias, suas estratégias e a conquista do mandato global

Os papéis estratégicos das subsidiárias também foram estudados sob outra ótica, a da configuração de suas atividades, ou seja, o modo como elas organizam suas atividades de modo a atender diferentes objetivos. O estudo de Roth e Morrison (1992) identifica na literatura sobre a estrutura das subsidiárias, dois papéis: subsidiárias integradas ou racionalizadas e subsidiárias com mandato global.

As subsidiárias racionalizadas são aquelas que se especializam em um conjunto determinado de atividades criadoras de valor ou o seu desempenho é dependente das atividades de outras subsidiárias. Neste tipo, a subsidiária é uma implementadora da estratégia formulada pela matriz (ROTH; MORRISON, 1992).

Já uma subsidiária com mandato global assume um papel mais central e responsabilidades globais lhe são cedidas além do controle estratégico de um produto ou linha de produtos. (ROTH; MORRISON, 1992). Assim, o controle é exercido não em termos de dependência entre subsidiárias e matriz, mas cedido a elas a partir de responsabilidades por produtos ou linhas de produtos, definidas de acordo com as competências e capacidades específicas a cada

subsidiária. O local do controle muda enquanto que a interdependência entre matriz e subsidiária e entre subsidiárias permanece. Desta forma, o controle estratégico de um produto ou linha de produtos não implica uma total autonomia da subsidiária (ROTH; MORRISON, 1992).

Roth e Morrison (1992) realizaram então um estudo para definir quais seriam as características que definem a subsidiária com mandato global. Os autores testaram cinco fatores que, com base na literatura, poderiam contribuir para um mandato global: a configuração da subsidiária, sua dependência em relação a produtos, a independência da subsidiária para a pesquisa, suas capacidades relativas e a expertise administrativa dentro da subsidiária.

Uma subsidiária de configuração dispersa tem toda a cadeia de valor replicada no nível da subsidiária e dispersa por vários países, fazendo com que esta seja capaz de desenvolver expertise voltada à atividade internacional, o que é um fator fundamental para o mandato global. Os resultados da pesquisa de Roth e Morrison demonstram que a configuração dispersa contribui para o mandato global quando presente nas atividades primárias, enquanto que as atividades de suporte contribuem mais se localizadas em um só país. Assim, para sustentar um mandato global a subsidiária deve combinar uma configuração dispersa das atividades primárias com flexibilidade e centralizar as atividades de suporte (ROTH; MORRISON, 1992).

Quanto menor a dependência de produto de uma subsidiária, maior sua probabilidade de obter o mandato global. A dependência de produto refere-se à porcentagem dos produtos desenvolvidos nas subsidiárias que também são desenvolvidos na matriz, quando esta porcentagem é alta, a subsidiária torna-se dependente, pouco inovadora e não adquire competências.

A capacidade da subsidiária desenvolver P&D de forma independente demonstra uma propensão da subsidiária para assumir novas responsabilidades e tomar a iniciativa, atitude que poderia influenciar no recebimento de um mandato global, é por isto que esta capacidade foi avaliada pela pesquisa de Roth e Morrisson (1992). Porém, resultados de sua pesquisa mostram que a capacidade de pesquisa e independência para a pesquisa (representada nos seus

gastos) não está associada à probabilidade de a subsidiária obter um mandato global. Dados da pesquisa mostram que os gastos em P&D não foram maiores nas subsidiárias com mandato global. Isto, segundo o autor, pode se dever ao fato de que o crescimento dos gastos em P&D no mandato global se dá em P&D de produto e não em P&D de processo, como no caso da subsidiária racionalizada. Assim, o aumento nos gastos de P&D de produto faria um contrabalanço com os gastos estáveis em P&D de processo.

A capacidade de desenvolver competências que a distingam de outras subsidiárias não está positivamente associada à probabilidade de uma subsidiária receber um mandato global. As competências relativas em marketing, manufatura e P&D não se mostraram influentes na posição de mandato global das subsidiárias. Competências distintivas nestas atividades funcionais podem ser importantes para todas as subsidiárias, não importando seu papel estratégico e a importância de cada uma das áreas funcionais depende da estratégia perseguida por cada subsidiária.

Por último, a obtenção do mandato global está negativamente associada à capacidade administrativa para atividades interdependentes. Isto porque a administração de atividades interdependentes está mais relacionada à racionalização de subsidiárias globais do que aos mandatos globais. O trabalho de Roth e Morrison (1992) contribui à medida que investiga que tipo de características as subsidiárias devem desenvolver caso decidam buscar uma posição estratégica de mandato global dentro das corporações que representam.

Outra contribuição para a definição das tipologias de subsidiárias é o estudo de Birkinshaw e Morrison, trabalho cujo objetivo era analisar as relações de causa e efeito entre a estratégia, ou papel da subsidiária, e o seu contexto estrutural. Os autores definem o contexto estrutural da subsidiária como um conjunto de sistemas administrativos formais e informais que determinam as relações entre a sua subsidiária e sua matriz e também da subsidiária com as outras (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995). Este estudo também trata da perspectiva do mandato, que os autores chamam de “mandato mundial”.

Os autores afirmam que, embora alguns aspectos da estrutura das subsidiárias tenham sido estudados em relação à estratégia, nos trabalhos de Jarillo e Martinez (1990), Gupta e Govindarajan (1991), Roth e Morrison (1992), a especificidade do seu trabalho reside em

analisar questões não abordadas pela literatura anterior sobre como aplicar as suas medidas operacionais em face de novos conceitos como “heterarquia”, “organização horizontal” e “transnacional” (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995).

O modelo heterárquico das EMN (empresas multinacionais) desafia o modelo hierárquico tradicional em que a matriz é responsável por formular a estratégia é agente da tomada de decisões estratégicas e responsável por controlar, monitorar as ações das subsidiárias. Estas, por sua vez, são responsáveis por operacionalizar as decisões da matriz em unidades dispersas pelo mundo.

A partir dos anos 80, muitos estudiosos das EMN passam a perceber que o modelo hierárquico não trata de responder a toda a complexidade que a relação entre matriz e subsidiária pode impor (BIRKINSHAW, MORRISON, 1995). Assim surge o conceito heterárquico de organização em que ao mesmo tempo em que as decisões podem estar centralizadas na matriz, ocorre a delegação de responsabilidades locais à subsidiária, dentro do contexto da estrutura formal e informal. Nesta estrutura contextual, é importante ressaltar que os autores consideram o papel do ambiente externo da subsidiária um papel de variável de controle no modelo, não faz parte do modelo em si.

A subsidiária “contribuidora especializada” tem uma expertise que lhe é única em algum tipo de função ou atividade. Apesar do alto grau de especialização, suas atividades são integradas com as atividades de outras subsidiárias. São atividades de alto valor e de alto grau de interdependência com as outras subsidiárias.

A subsidiária definida como “implementadora local” tem seu escopo geográfico limitado a um único país. Uma das suas principais funções é adaptar produtos para uma determinada localidade.

O terceiro tipo de subsidiária de Birkinshaw e Morrison (1995) é a subsidiária de “mandato mundial”. Este tipo trabalha com a matriz para desenvolver e implementar a estratégia. Possui responsabilidade global ou regional para uma linha de produtos ou para todo um negócio. Os autores classificaram sua estrutura como “centralização descentralizada”, ou seja, suas atividades são integradas globalmente mas administradas na subsidiária e não no escritório

central. Este tipo é análogo à subsidiária de papel de “líder estratégico” de Bartlett e Ghoshal, operando em mercados de alta relevância estratégica e possuidora de alto grau de expertise. As classificações dos autores de “contribuidora especializada” e de subsidiária com “mandato mundial” são de natureza geocêntrica, o que faz com que sejam facilmente operacionalizáveis no nível da subsidiária por serem definidos a partir de escopos funcionais, geográficos e também relacionados a produto.

Sobre o mandato mundial, é o papel que apresenta maior nível de autonomia estratégica, uma dependência de produtos da matriz baixa e com um menor nível de compras de outras afiliadas. A autonomia estratégica mais alta no mandato mundial também indica um baixo nível de controle burocrático. A configuração internacional da manufatura é média bem como as atividades de suporte. Os autores concluem que o papel de mandato mundial se aproxima mais do modelo heterárquico de organização, devido à maior autonomia estratégica que as subsidiárias com este papel possuem (BIRKINSHAW; MORRISSON, 1995).

3.2.3 A perspectiva da evolução dos papéis das subsidiárias

Os papéis das subsidiárias também podem ser vistos sob a perspectiva de sua evolução, ou seja, como o papel de uma subsidiária pode mudar ao longo do tempo para outros papéis (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Este modelo tem um enfoque nos processos que orientam mudanças nas atividades das subsidiárias e suas capacidades. A evolução da subsidiária pode ser definida como a melhora ou piora nas capacidades da subsidiária combinada com uma mudança explícita na missão (“*charter*”) da subsidiária. A melhora ou piora das capacidades das subsidiárias pode acontecer por meio das rotinas organizacionais e também podem ser reflexo de fatores ambientais relativos à própria subsidiária, corporação ou do local em que está instalada (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Os autores apontam três mecanismos determinantes que se combinam para a evolução das subsidiárias, são eles: a atribuição da matriz, a escolha da subsidiária e, por fim, o determinismo do ambiente local. O primeiro mecanismo “atribuição da matriz” refere-se à literatura do modelo de ciclo de vida do produto de Vernon (1966) e também à Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), pois as duas assumem a subsidiária como instrumento da multinacional, agindo assim de acordo com ordens vindas da matriz.

Já o determinante “escolha da subsidiária”, é baseada na literatura que considera a subsidiária não mais como subordinada à matriz, mas como participante ativa na corporação, ocupando uma posição de igualdade e até de liderança (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; BARTLETT; GHOSHAL, 1998; ROTH; MORRISON, 1992). Na perspectiva deste determinante a visão das subsidiárias é particularmente importante, pois considera a matriz dependente dos recursos e capacidades das suas subsidiárias. Desta forma, o processo de evolução da subsidiária é reflexo dos recursos e capacidades que ela consegue acumular, ou perder, ao longo do tempo (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Finalmente, o determinante “determinismo do ambiente local” refere-se à literatura que considera que as ações das subsidiárias são limitadas e determinadas pelo ambiente em que estão inseridas. Os autores afirmam que o ambiente da subsidiária, como já exposto neste trabalho, tem sido considerado na literatura majoritariamente como estático, ou seja, sua influência nas subsidiárias e as adaptações que elas fazem para adaptarem-se a ele. Outra visão, mais dinâmica, é aquela que considera a relação mútua entre subsidiárias e o ambiente local e seu desenvolvimento.

Ilustração 4 - Arcabouço para a evolução das subsidiárias

FONTE: BIRKINSHAW; HOOD, 1998.

Birkinshaw e Hood (1998) resumem os principais fatores contextuais que influenciam o processo de evolução das subsidiárias em três categorias: fatores da matriz, fatores da subsidiária e fatores do país hospedeiro (ver Quadro 5). Baseado na revisão da literatura sobre o assunto, os fatores relativos ao país hospedeiro dizem respeito ao ambiente de negócios do país hospedeiro, baseado no Diamante de Porter (1990), custos dos fatores de produção, importância estratégica do país e apoio do governo hospedeiro (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). O apoio do governo hospedeiro pode se expressar em incentivos financeiros ao investimento que eles podem oferecer bem como treinamento pessoal, oferecimento de empréstimos baratos, etc. As agências governamentais também podem participar ajudando as multinacionais a identificarem potencial de investimento em locais e parceiros estratégicos (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Apenas este último possui uma característica institucional enquanto que o modelo não investiga propriamente a influência de fatores institucionais na mudança das missões das subsidiárias ao longo do tempo. No quadro 5 podem ser observadas as etapas do processo de evolução das subsidiárias.

Quadro 5 - Fatores Contextuais para o processo de evolução das subsidiárias

Fatores da matriz	Fatores da subsidiária	Fatores do país hospedeiro
Competição interna por alocação de recursos Descentralização do processo decisório Etnocentrismo da administração da matriz	Histórico da subsidiária Credibilidade da administração da subsidiária Orientação empreendedora dos empregados da subsidiária	Importância estratégica do país Apoio do governo hospedeiro Custo relativo dos fatores de produção Dinâmica do ambiente de negócios local.

FONTE: BIRKINSHAW; HOOD, 1998.

Quadro 6 - Os cinco processos genéricos de evolução das subsidiárias

Investimento feito pela matriz Matriz decide avaliar investimentos em várias localidades Subsidiária: faz lobby a seu favor	Estabelecimento de uma nova missão para a subsidiária Desenvolvimento gradual de capacidades
Extensão da missão, movida pela subsidiária Subsidiária identifica novas oportunidades, construindo capacidades Proposta à matriz Matriz: análise da proposta da subsidiária	Extensão da missão da subsidiária

Reforço da missão da subsidiária Busca da subsidiária movida pela competição Melhora das capacidades existentes	Reforço da missão já existente na subsidiária
Decisão da matriz para desinvestir Avaliação de várias localidades Subsidiária: faz lobby a seu favor	Perda ou diminuição da missão na subsidiária Atrofia das capacidades existentes na subsidiária
Atrofia por negligência da subsidiária Inação da subsidiária, atrofia das capacidades Matriz: julgamento da falta de competitividade da subsidiária	Perda ou diminuição da missão na subsidiária.

FONTE: BIRKINSHAW; HOOD, 1998.

Como pôde ser observado, o estudo da subsidiária como unidade de análise é amplamente difundido, principalmente no que concerne às formas de organização das subsidiárias, sua relação com a matriz e a posição estratégica que ocupam na corporação. Os conceitos de mandato global (ROTH; MORRISON, 1992) e mandato mundial (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995) destacam-se neste estudo, pois denotam uma maior relevância estratégica da subsidiária conquistada em um processo que envolve o desenvolvimento de capacidades, iniciativa da subsidiária, transferência de práticas para outras unidades, até chegar à concessão do controle regional sobre alguma atividade para a subsidiária pela matriz. Este processo envolve a busca e competição constante das subsidiárias por responsabilidades e o reconhecimento da matriz, considerando em conjunto fatores importantes como a importância estratégica do país da subsidiária, a sua credibilidade e também as características do processo decisório da matriz.

A influência do ambiente institucional nestes papéis estratégicos, não foi analisada de forma extensiva e o ambiente (o ambiente externo em geral) foi tratado de forma apenas lateral, como um contexto, cuja influência é relevante apenas em casos extremos, em setores considerados estratégicos em que a subsidiária deve apenas fazer adaptações ao ambiente. O próprio termo “determinismo do ambiente local” (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) denota uma situação que não pode ser alterada entre os dois agentes e que não admite uma postura ativa da subsidiária em relação ao seu ambiente. Estes estudos não consideram a natureza dinâmica das instituições locais, sua construção social e as respostas das subsidiárias que poderiam variar em direção à mudanças nas regras e normas vigentes.

A seguir trataremos sobre como a Teoria Institucional tem sido abordada nos estudos de Negócios Internacionais de forma geral e não falando especificamente com a sua ligação com as subsidiárias.

4. A TEORIA INSTITUCIONAL E SUA APLICAÇÃO NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Especificamente, a área de Negócios Internacionais tem recebido trabalhos dedicados a estudar a influência de aspectos ambientais, políticos e culturais na internacionalização de empresas. A “Teoria Institucional”, como tem sido chamada (KOSTOVA *et al*, 2008) possui ampla possibilidade de aplicação naquela área como proposto no quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Principais aplicações da Teoria Institucional nos Negócios Internacionais

Principais aplicações	Principais ideias	Principais autores
Perfil Institucional	Instituições e ambiente institucional são compostos de três pilares: regulatório, normativo e cognitivo	(BUSENITZ; GOMES; SPENCER, 2000); (KOSTOVA, 1997); (KOSTOVA <i>et al</i> , 2008)
Mudança Institucional/ Economias em transição	O processo de mudança institucional possui vários estágios que caracterizam o nível de maturidade e estabilidade das novas instituições. Esta abordagem teórica tem sido aplicada para o estudo de economias em transição (como a China) e também para países em desenvolvimento.	(PENG, 2000; 2002; 2003)
Sistemas institucionais nacionais	Visão determinista do sistema de negócios de acordo com o ambiente institucional nacional. Diferenças entre capitalismos e sistemas de negócios.	(MORGAN; WHITLEY, 2003); (WHITLEY, 1999; 2000; 2003)
Limites institucionais às MNC's	Pressão institucional por isomorfismo molda as práticas organizacionais	(CHILD; TSAI, 2002); (HENISZ; DELIOS, 2001); (KOGUT; WALKER; ANAND, 2002)

MNC's, subsidiárias e ambiente institucional dos países hospedeiro.	Legitimidade: É conquistada por meio da conformidade da organização aos requisitos institucionais.
Liability of foreignness of MNC's em países hospedeiros	Legitimidade é crítica e necessária à sobrevivência das organizações. É alcançada por meio de isomorfismo.
	(KOSTOVA; ZAHEER, 1999); (ZAHEER, 1995)

FONTE: Adaptado de KOSTOVA *et al*, 2008.

Kostova *et al* (2008) trata da especificidade das multinacionais como unidade de estudo, apresenta alguns debates encontrados na literatura, predominantemente neoinstitucionalista, e a necessidade de desafiá-las para expansão da teoria institucional e melhor auxílio desta na compreensão das multinacionais.

O primeiro debate diz respeito ao conceito de isomorfismo (similaridade) institucional, segundo o qual as organizações tendem a agir de forma similar pela adoção e difusão de certas práticas organizacionais e modelos de negócios comuns e estabelecidas como padrão segundo a visão de campo organizacional, ou seja, dentro do seu campo de atividades quem impõe pressões similares (DI MAGGIO; POWELL, 1983). Para Kostova *et al* (2008), as EMN's diferem umas das outras em suas respostas estratégicas e escolhem em que extensão responder às pressões institucionais. Dependendo do seu posicionamento, podem até atuar de forma independente.

Os países hospedeiros, por exemplo, raramente pressionam por isomorfismo, a não ser nos domínios legal e regulatório, e sua capacidade de pressão, e do ambiente institucional como um todo, é limitada (KOSTOVA *et al*, 2008). Assim, O isomorfismo não é uma condição crucial para a legitimidade ou sobrevivência das organizações. A discussão sobre se há isomorfismo ou não nas respostas das organizações, é importante, pois pode apontar a extensão do impacto do ambiente institucional e, no caso das subsidiárias, como as diferentes respostas e diferentes impactos recebidos podem afetar diferenças em competitividade e desempenho.

Sobre o isomorfismo, Seifert Jr e Machado da Silva (2007) apresentam uma perspectiva baseada neste conceito, mas propõem uma interdependência entre recursos, pressões

ambientais e interpretação cognitiva. De acordo com eles, há sim isomorfismo em empresas pertencentes à mesma indústria, mas as pressões ambientais, junto com os recursos internos das empresas, estão sujeitos à interpretação cognitiva dos membros organizacionais e assim influenciarão na variação das estratégias organizacionais do mesmo setor (SEIFERT JR; MACHADO-DA-SILVA, 2007).

Outro fator que pode diferenciar as empresas é a busca por legitimidade que as menos similares uma vez que é conferida por vários atores legitimadores. Não seria possível adquirir legitimidade através do isomorfismo, pois esta é mais uma construção social que se equilibra com a busca das organizações por uma identidade que as diferencie (Alvarez et al, 2005 apud KOSTOVA; ROTH; DACIN; 2008). Esta discussão está presente na próxima seção em que é tratada a visão de Peng (2006) sobre as instituições e as respostas e escolhas estratégicas que as subsidiárias podem fazer, visando à sua legitimidade e de acordo com seus objetivos estratégicos.

4.1. Visão baseada em instituições – O modelo de respostas e escolhas estratégicas

Analisando as correntes dominantes da visão baseada na indústria e a RBV, Peng (2006) ressalta a necessidade de fortalecimento da lente teórica das instituições para o entendimento do fenômeno das multinacionais. A principal preocupação desse autor em sua obra “Global Strategy” (PENG, 2006) é em relação às instituições dos países hospedeiros das multinacionais, principalmente os emergentes, e as respostas estratégicas das multinacionais diante dos seus impactos:

“International firms must know and be aware of the formal and informal rules governing those countries they are vested in. Moreover, the institution-based view suggests that firm strategies are enabled and constrained by the different rules of the game around the world” (PENG 2003; PENG et al. 2008).

De forma didática, Peng destaca dois componentes da visão baseada em instituições: o formal e o informal. O componente informal das regras está relacionado à distância cultural, enquanto que a distância institucional tem relação com aspectos formais e informais das instituições. Os componentes formais e informais englobam os três pilares do ambiente

institucional cognitivo, regulatório e normativo, segundo o pensamento de Scott (2008), já exposto.

Estes componentes estão inseridos na discussão a respeito da escolha da estratégia regional versus estratégia global. Enquanto que, por um lado, as instituições formais tendem a ser convergentes, uma vez que podem ser criados e adotados uma legislação comum e mecanismos de governo; por outro lado, as instituições informais não costumam aplicar de fato os mecanismos formais de convergência (Khanna *et al*, 2006 *apud* PENG,2006). É por essas duas esferas, que aparecem muitas vezes interdependentes, que as multinacionais devem transitar no planejamento e implementação de sua estratégia global. Esta relação torna-se ainda mais interessante e desafiadora quando se dá com países emergentes, estejam eles como hospedeiros das subsidiárias ou como países de origem das multinacionais.

Cantwell et al (2009) classifica a visão sobre o ambiente institucional de Peng como *institutional avoidance*, pois as multinacionais tomam as instituições como dadas, mas escolhas podem ser feitas entre ambientes mais ou menos propícios. Quando há um ambiente “fraco”, a atitude esperada das multinacionais é a “saída” em vez da “voz”. Há exceções e uma postura mais proativa no caso de empresas em busca de recursos e investimentos em infraestrutura, que possuem alternativas menores.

Com o intuito de esclarecer como as firmas respondem individualmente Peng criou uma estrutura de respostas estratégicas que traça quatro tipos: reativa, defensiva, acomodativa e proativa. Os tipos de resposta são limitados por instituições formais ou informais que exercem pressão de caráter regulatório, normativo ou cognitivo (Quadro 8).

Quadro 8 - Respostas Estratégicas das multinacionais aos estímulos institucionais

Restrições institucionais	Pressões	Respostas estratégicas	Comportamentos estratégicos
Formal	Regulatória	Reativa	Negar responsabilidade, fazer menos que o exigido.
Formal	Regulatória	Defensiva	Admitir responsabilidade, fazer o mínimo exigido.

Informal	Normativa	Acomodativa	Aceitar responsabilidade, fazer tudo que é exigido.
Informal	Cognitiva	Proativa	Antecipar a responsabilidade, fazer mais do que é exigido.

FONTE: Adaptado de PENG, 2006.

Esta revisão da literatura teve como objetivo expor primeiramente como se formou o conceito de estratégia e como este evoluiu para uma visão que aborda a influência das instituições sobre a atuação das empresas privadas e organizações multinacionais. Apresentou as diferentes correntes teóricas que compõem a Teoria Institucional e as diferentes perspectivas que oferecem sobre a relação entre instituições e organizações. Baseadas no conhecimento científico de disciplinas diferentes, há perspectivas divergentes e até mesmo concorrentes, tratando as instituições sob as perspectivas regulatória, normativa, cultural e cognitiva. O referencial teórico de Scott (2008) é uma tentativa de conciliar as diferentes perspectivas em um modelo abrangente e condizente com a complexidade das instituições. Além desta complexidade, a principal contribuição do modelo é propor mecanismos distintivos associados ao modo de operar das instituições, trazendo à luz a identificação das instituições e suas manifestações e tornando-as mensuráveis nos seus comportamentos e efeitos (SCOTT, 2008).

Paralelamente, a revisão teórica tratou da literatura sobre Estratégia Internacional, desde as principais teorias tradicionais sobre motivação do IDE até a literatura que trata a subsidiária como unidade de estudo. Dentre esta literatura, os estudos dos papéis estratégicos que as subsidiárias assumem são de suma importância para este trabalho. O conceito de mandato mundial (BIRKINSHAW, MORRISON, 1995), posição em que a subsidiária assume o controle de atividades globais, é destacado neste trabalho em que será investigada a influência do ambiente institucional sobre as subsidiárias que ocupam esta posição.

Por fim, a literatura que trata do ambiente institucional e os Negócios Internacionais aponta medidas de investigação para a relação das organizações multinacionais e subsidiárias com o ambiente institucional, mas não trata com profundidade a relação deste ambiente com os papéis estratégicos das subsidiárias. Isso aponta a relevância deste estudo exploratório na

compreensão desta relação. A seguir será exposta a metodologia que orientou esta investigação.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

Esta pesquisa é composta por duas partes. A primeira parte trata das posições estratégicas que as subsidiárias de capital estrangeiro instaladas no Brasil ocupam e tem como objetivo geral estabelecer um panorama do mandato global das subsidiárias brasileiras. A segunda parte, é de caráter exploratório e, partindo da posição estratégica das subsidiárias, encontradas na primeira parte, serve ao objetivo de investigar a relação entre a obtenção do mandato global e as condições do ambiente institucional brasileiro.

1 ABORDAGEM METODOLÓGICA QUANTITATIVA: O SURVEY DAS SUBSIDIÁRIAS DE CAPITAL ESTRANGEIRO INSTALADAS NO BRASIL

A abordagem utilizada na primeira parte da pesquisa é quantitativa descritiva. Nesta primeira fase da pesquisa, o objetivo foi traçar um panorama sobre os papéis estratégicos que ocupam as subsidiárias de capital estrangeiro instaladas no Brasil. A técnica de coleta de dados utilizadas foi um *survey* conduzido no ano de 2009, com uma amostra de 161 subsidiárias estrangeiras com atividades manufatureiras ou de serviço profissional no Brasil. Para o levantamento de dados, informações e opiniões das subsidiárias o instrumento de coleta empregado foi um questionário com questões sobre a conquista do mandato ou missão global da subsidiária de acordo com a literatura sobre o assunto.

Este questionário partiu de um modelo de questionário produzido pelo Prof. Dr. Julian Birkinshaw da London Business School, obtido pelo Prof. Moacir de Miranda Oliveira Jr (orientador desta dissertação) em 2002. O questionário então foi traduzido e adaptado à realidade brasileira pelo professor orientador e também pelo Prof. Dr. Felipe Mendes Borini. Neste survey, uma equipe devidamente treinada de estudantes de graduação em Relações Internacionais e mestrandos em Administração ficou responsável por contatar por telefone e explicar os objetivos da pesquisa aos respondentes. O questionário foi instalado em um ambiente na Internet e contou com a participação majoritária de diretores (46%) e de um grupo composto por supervisores, gerentes, coordenadores, consultores e Business Partner's (29%). Além destes, 9% da amostra foi composta por presidentes, vice-presidentes, CEO's e

CFO's e os outros 16 % dos respondentes são analistas, assessores ou assistentes. Todos os respondentes atuam em subsidiárias nas diversas áreas funcionais (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Perfil dos respondentes

FONTE: A autora.

Na amostra há multinacionais participantes de diversas origens, porém com participação maior de multinacionais européias (57%). As multinacionais norte-americanas correspondem a 28% enquanto que 6% são oriundas da América Latina. Da Ásia vieram 6% das multinacionais da amostra e as multinacionais da África e Oceania somam 2%.

Gráfico 7 - Perfil das multinacionais participantes

FONTE: A autora.

Trata-se de um *survey* de caráter exploratório, pois seu objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e de que maneira, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse. (Pinsonneault; Kraemer *apud* FREITAS *et al*, 2000). Com base nesse *survey*, de caráter exploratório, é que se pretende identificar as primeiras percepções das subsidiárias sobre o tema da relação do ambiente institucional e o ganho de mandato global pelas subsidiárias brasileiras. O *survey* terá amostra não probabilística, com os respondentes escolhidos por conveniência (disponibilidade) dentro do universo de subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil, tornando os resultados não generalizáveis.

1.1 Construção da variável Mandato Mundial

A variável **mandato mundial** foi composta com base nas tipologias dos papéis das subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1995; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; ROTH; MORRISON, 1992; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995) e também do processo de evolução das subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Adotou-se uma escala ordinal de 1 a 5 variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). A confiabilidade do questionário foi testada pelo coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach. Este coeficiente mede a correlação média entre as respostas do questionário. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

As perguntas feitas aos executivos das subsidiárias estão descritas abaixo e foram divididas em três blocos: Relevância Estratégica da Subsidiária, Competência e transferência de conhecimento na área de atividade e Mandato.

Bloco 1: Relevância Estratégica da subsidiária

1.1. Nos últimos anos, a sua subsidiária ganhou responsabilidade de executar importantes projetos corporativos?

1.2. A receptividade da matriz para iniciativas da subsidiária tem crescido ao longo dos últimos anos?

1.3. Sua subsidiária é considerada pela matriz como uma subsidiária estrategicamente importante?

1.4. Sua subsidiária é globalmente competitiva em sua área de operação?

A consistência interna entre as perguntas deste bloco foi moderada (Alpha de Cronbach igual a 0,762).

Bloco 2: Competência e transferência de conhecimento nas áreas de atividade

As subsidiárias foram perguntadas se transferiram práticas para outras subsidiárias em cinco áreas de atividades: Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing, Produção, Recursos Humanos e Compras. O Alpha de Cronbach entre as perguntas neste bloco foi de 0,773.

Bloco 3: Mandato mundial

A terceira variável foi intitulada de Mandato que procurou testar se a subsidiária possui um papel de controle sobre uma das cinco atividades supracitadas em uma ou mais regiões do mundo. Os respondentes tiveram que assinalar as áreas em que possuíam controle sobre e em quais regiões. Os respondentes podiam escolher as áreas entre Pesquisa e desenvolvimento, Marketing, Produção, Recursos Humanos e Compras. As regiões de controle disponíveis para serem assinaladas eram Brasil, America Latina, África, América do Norte, Europa e Ásia e Oceania (estas duas últimas agrupadas como uma só região). O Alfa de Cronbach entre as questões deste bloco foi de 0,790.

A partir do tratamento dos dados pelo software estatístico SPSS versão 17.0, foi aplicada uma técnica de agrupamento (análise de clusters), em que as subsidiárias foram divididas em três categorias de acordo padrões e semelhanças em suas respostas, de modo a facilitar a análise e classificação das subsidiárias. No capítulo 4 Resultados, serão expostos detalhes desta classificação.

1.2 Estudo de caso

A partir dos dados quantitativos obtidos no *survey*, foram identificadas as subsidiárias brasileiras com mandato mundial e, a fim de investigar a influência do ambiente institucional nesta posição estratégica das subsidiárias, foram coletados dados qualitativos em entrevistas em profundidade com gestores de uma subsidiária de relevância estratégica com mandato, a fim de construir um estudo de caso único. A subsidiária escolhida para o estudo de caso foi a subsidiária brasileira do grupo alemão de engenharia Siemens AG. Foi realizada uma entrevista com duração de 1 hora em grupo, com o Diretor de Inovação e Tecnologia Sr Ronald Dauscha, a Diretora de Qualidade, a Sra Maira Santos e o Economista-chefe, Prof. Dr. Antônio Corrêa de Lacerda.

O roteiro de entrevista foi estruturado de acordo com a literatura do capítulo anterior sobre ambiente institucional e relatórios já consolidados sobre o ambiente competitivo. A pesquisa abrange com mais ênfase os pilares regulatório e normativo e com menos ênfase aspectos cultural-cognitivos, caracterizando uma limitação de escopo do trabalho. O quadro abaixo expõe os principais conceitos abordados pelo roteiro de entrevista, a literatura relacionada a eles e que baseou as questões e a ilustração dos fatores para sua mensuração e constatação.

Quadro 9 – Resumo das definições operacionais e conceituais e referenciais teóricos utilizados na pesquisa

Conceito	Definição e conceito relacionado	Constatação/ Mensuração
Relevância Estratégica	Capacidade das subsidiárias que assumirem o papel de parceiras legítimas da matriz quando é preciso desenvolver e implementar inovações. Detectam os primeiros sinais de mudança, ameaças e oportunidades do mercado local e desenvolvem respostas apropriadas (BARTLETT; GHOSHAL, 1998)	Identificação de alta competência; Mercado Estratégico; Transferência de conhecimento e práticas para outras subsidiárias; Iniciativa da subsidiária; Receptividade da matriz.
Mandato mundial	Uma subsidiária com mandato global assume um papel mais central e responsabilidades globais lhe são cedidas além do controle estratégico de um produto ou linha de produtos. (ROTH; MORRISON, 1992). Assim, o controle é exercido não em termos de dependência entre subsidiárias e matriz, mas cedido a elas a partir de responsabilidades por produtos ou linhas de produtos, definidas de acordo com as competências e capacidades específicas a cada	Identificação do controle regional da subsidiária sobre determinada atividade.

	subsidiária.	
Pilar regulatório (COASE,1937); (WILLIAMSON,1981); (NORTH,1990; 2005); (SCOTT, 2008)	Sistema regulatório é aquele capaz de estabelecer regras, inspecionar conformidade com estas e, se necessário for, criar sanções para o seu descumprimento.	Investigar a situação dos direitos de propriedade e os custos de transação que acarreta. Identificação de regras e leis que condicionam as atividades da subsidiária de forma coercitiva. Identificar a ação das agências regulatórias e influência sobre as subsidiárias do seu setor.
Pilar normativo	Regras normativas são aquelas que introduzem uma dimensão prescritiva, valorativa e obrigatória às relações sociais. As normas orientam parâmetros de como as coisas devem ser feitas, de quais são os meios legítimos para se buscar determinado fim. (SCOTT, 2008).	Identificar associações, organizações e agentes da sociedade que pressionam pela adoção de padrões considerados adequados. Identificação de padrões, certificações não obrigatórios que vêm sendo adotados pelas subsidiárias. Identificação das consequências de adoção destes padrões para fornecedores e sociedade. Identificar conquista de legitimidade a partir da adoção dos padrões
Pilar cultural-cognitivo	A cultura se manifesta de diversas maneiras e em diferentes níveis como símbolos, heróis, rituais, valores (HOFSTEDE, 1991). A cultura pode ser vista como um tipo de programação mental que orienta padrões de pensamento, sentimentos e modos de agir das pessoas (HOFSTEDE,1991). O pilar cultural-cognitivo é constituído de símbolos e significados.	Identificação de aspectos culturais que afetam a atuação da subsidiária. Identificação de aspectos culturais brasileiros que impactam na cultura organizacional e no alcance de projetos estratégicos.

FONTE: A autora.

O uso de estudo de caso como estratégia de pesquisa é apropriado à segunda questão de pesquisa: **“Como o ambiente institucional brasileiro influencia o mandato mundial das subsidiárias?”**. Estudos de caso devem ser aplicados quando se quer responder questões de caráter explanatório com o objetivo de estabelecer relações dentro de um determinado período histórico, relações contextuais. É utilizado também quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005). Além do primeiro objetivo de mensurar a percepção das subsidiárias sobre o ambiente institucional, os estudos de caso procuram responder a questões sobre a interação entre os dois atores, mais contemporâneas e de natureza qualitativa.

A entrevista mostrou-se importante para compreender melhor as percepções das subsidiárias a respeito do ambiente institucional brasileiro e apontar novas possibilidades de governança tanto por parte das multinacionais como dos governos e de cooperação entre estes dois agentes.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA: SURVEY MANDATO DAS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

1.1 Agrupamento (análise de clusters)

Para melhor compreender os resultados do survey, os resultados foram organizados através da técnica de agrupamento, ou análise de clusters através do software SPSS. Através deste agrupamento foram obtidos três tipos de subsidiárias (clusters). O primeiro tipo (1) refere-se às subsidiárias que possuem relevância estratégica, fazem transferência de conhecimento e possuem mandato global em alguma área funcional em que possuem competência; 2 não possuem relevância estratégica, não transferem competências para outras subsidiárias, não possuem mandato; 3 possuem competência distintiva, transferem conhecimento (reúnem condições) mas não possuem mandato mundial. Para a análise descritiva o cluster 1 será chamado de Mandato mundial, o cluster 2 será chamado de Subsidiárias sem relevância estratégica e o cluster 3 de Capacitadas sem mandato.

Quadro 10 – Grupos de subsidiárias

Cluster / Classificação da subsidiária	Características
Mandato mundial	<ul style="list-style-type: none"> - Possui relevância estratégica - Possui capacidade em alguma área de atividade que a distingue das outras subsidiárias. - Transfere conhecimento em alguma área funcional Possui controle regional sobre esta atividade (mandato).
Subsidiárias sem relevância estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Não possuem relevância estratégica, nem capacidade relevante que a distinga das demais subsidiárias, não transfere conhecimento.
Capacitadas sem mandato	Possui relevância estratégica, Possui capacidade em alguma área de atividade que a distingue das outras subsidiárias. Não possui controle regional sobre esta atividade (mandato).

FONTE: A autora.

Os resultados do survey mostram que das 172 subsidiárias entrevistadas, 25,6% (44 subsidiárias) pertencem ao *cluster* Mandato, ou seja, possuem relevância estratégica dentro da corporação, transferem práticas em atividades específicas e possuem controle sobre estas atividades em uma ou mais regiões em que a corporação atua. O *cluster* Subsidiárias sem

Relevância Estratégica compõe 32% (55 subsidiárias) da nossa amostra. Já o cenário mais favorável, Capacitadas sem Mandato, compõe 42,4% da amostra (73 subsidiárias).

Gráfico 8 – Subsidiárias brasileiras: relevância estratégica, Capacidade e Mandato mundial

FONTE: A autora.

1.2 Ano de entrada

Entre as 172 subsidiárias participantes, 122 (70,9%) foram instaladas no Brasil antes de 1990. 50 das subsidiárias participantes iniciaram suas instalações no Brasil após o ano de 1990, ou seja, 29,1% das subsidiárias da amostra.

Gráfico 9 – Ano de abertura das subsidiárias

FONTE: A autora.

Entre as subsidiárias do cluster Mandato, 65,9% foram instaladas antes de 1990 e os restantes 34,1% restantes foram instaladas após este ano. No *cluster* Subsidiárias sem relevância estratégica, 65,5% das subsidiárias iniciaram suas operações antes de 1990 e 34,5% iniciaram operações após os anos 90. No cluster Subsidiárias capacitadas sem mandato, 78,1% foram instaladas antes de 1990 e 21,9% após. A análise do ano de abertura das empresas é importante se considerarmos o processo de evolução das subsidiárias, proposto por Birkinshaw e Hood (1998), pois a subsidiária passa ao longo dos anos por um processo gradual de desenvolvimento de capacidades, ganho de responsabilidades, missão, identificação de oportunidades, busca das subsidiárias e investimento da matriz.

1.3 Setor de atividade

Em relação ao setor de atividade, foi perguntado às subsidiárias se pertenciam ao setor industrial o ao setor de serviços. Os resultados mostram que 26,3% das subsidiárias da amostra fazem parte do setor de serviço enquanto que o setor industrial compõe 73,7%.

83,7% (36 subsidiárias) das subsidiárias com mandato são do setor industrial enquanto que 16,3% das subsidiárias com mandato pertencem ao setor de serviço (sete subsidiárias).

1.4 Modo de entrada

Em relação ao modo de entrada das empresas no Brasil, 58,5% das entrevistadas começaram a operar no país por meio de *greenfield*. Os 41,5% restantes passaram a operar no Brasil por meio da aquisição de outra empresa já instalada no país.

Entre as subsidiárias do cluster Mandato, 55, 8% foram criadas por meio de aquisição e 44,2% por meio de *greenfield*. Das subsidiárias pertencentes ao cluster Subsidiárias Sem Relevância Estratégica, 32,7% foram estabelecidas por meio de aquisição e os outros 67,3% restantes por meio de *greenfield*. Por fim, das subsidiárias pertencentes ao cluster Subsidiárias capacitadas sem mandato, 58,5% foram estabelecidas por meio de *greenfield* e os restantes 41,5% por meio de aquisição. Embora seja algo para ser investigado de forma mais profunda, a maior presença de subsidiárias criadas por aquisição no cluster Mandato mundial pode dever-se ao fato de que as aquisições proporcionam a captura de vantagens competitivas e competências essenciais de maneira mais rápida do que os investimentos pertencentes

somente à matriz, sem uma estrutura anterior, os chamados *greenfields*. Além disso, os *greenfields* possibilitam maior controle da matriz sobre a subsidiária, o que poderia de alguma forma conferir maior dependência às subsidiárias e afastá-las do alcance do mandato mundial.

1.5 Tamanho

Para critério de análise, as subsidiárias foram divididas em dois grupos: o grupo de subsidiárias de tamanho pequeno e médio e o grupo de subsidiárias grandes. O primeiro grupo é composto pelas subsidiárias com até 500 funcionários e o segundo grupo é composto pelas subsidiárias de grande porte, que possuem mais de 500 funcionários. Na amostra da pesquisa, 57,6% das subsidiárias (99) fazem parte do primeiro grupo de subsidiárias de pequeno e médio porte. Os 42,4% (73 subsidiárias) restantes da amostra é composto por subsidiárias são de grande porte. O cluster Mandato mundial é composto em 56,8% (25) por subsidiárias de grande porte e 43,2% (19) por subsidiárias de pequeno e médio porte.

As subsidiárias de pequeno e médio porte são compostas por 42,4% de Subsidiárias capacitadas sem mandato, 38,4% por Subsidiárias sem relevância estratégica com e por 19,2% de subsidiárias com mandato.

Das subsidiárias de grande porte, 42,5% pertencem ao cluster das Subsidiárias Capacitadas sem Mandato, 23,3% pertencem ao cluster das subsidiárias sem relevância estratégica, e 34,2% são subsidiárias do *cluster* Mandato.

Gráfico 10 – Relevância estratégica das subsidiárias e tamanho da empresa

FONTE: A autora.

É possível observar a frequência maior de subsidiárias de grande porte caracterizadas como possuidoras de mandato mundial. Embora os números estejam bastante equilibrados, entre as subsidiárias de relevância estratégica sem mandato, as subsidiárias de pequeno e grande porte são maioria. Entre as subsidiárias sem relevância estratégica, prevalecem as subsidiárias de pequeno porte com 69,1%.

Os resultados obtidos pelo *survey* demonstram que as subsidiárias brasileiras estão caminhando para o desenvolvimento de capacidades e para a obtenção cada vez maior de mandatos mundiais dentro de suas corporações. A explicação para a situação favorável de algumas subsidiárias brasileiras e também para a não obtenção de mandato mundial ou falta de relevância estratégica de outras, como já exposto no capítulo de revisão da literatura, pode ser vista de diferentes perspectivas e é composta por fatores diversos. Parte dela, pode estar relacionada ao ambiente institucional brasileiro e o caso que se segue visa a extrair dados qualitativos sobre a obtenção do mandato global e a influência do ambiente institucional brasileiro. A empresa escolhida para compor o estudo de caso é a Siemens, subsidiária brasileira do grupo de origem alemã de mesmo nome. A Siemens é uma das empresas da amostra do *survey* a possuir um mandato global e foi escolhida por sua relevância em setores variados da economia brasileira.

2 ESTUDO DE CASO

2.1 Apresentação e histórico da empresa Siemens Brasil

A empresa escolhida para este estudo de caso foi a Siemens Brasil, subsidiária da multinacional alemã Siemens AG. Os fatores que motivaram a escolha desta empresa para o estudo de caso único foram a longa experiência da operação da Siemens no Brasil, tendo sido a primeira empresa de eletroeletrônica a se instalar no País (SIEMENS, 2011), sua atuação em setores estratégicos da economia e a posição de mandato mundial da subsidiária brasileira, constatada a partir do *survey* realizado neste trabalho e correspondente aos seis centros de excelência que ela possui.

As primeiras operações da empresa no Brasil datam de 1867, com a instalação da linha telegráfica pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. Em 1895 no Rio de Janeiro foi aberto o primeiro escritório e em 1905 ocorreu a fundação da companhia no País. A empresa está instalada no Brasil, portanto, há mais de 105 anos e é o maior conglomerado de engenharia elétrica e eletrônica do País (SIEMENS, 2011).

No ano fiscal de 2010, a empresa teve um faturamento líquido de 4251 milhões de reais, com um crescimento de 24% em relação a 2009 em termos de novos pedidos (SIEMENS, 2010).

O conglomerado Siemens no Brasil compreende as seguintes empresas: Siemens Ltda, Siemens Eletroeletrônica Ltda., Siemens VAI Metals Services Ltda., Chemtech Serviços de Engenharia e Software Ltda., Iriel Indústria e Comércio de Sistemas Elétricos Ltda., TurboCare Serviços para Turbomáquinas Ltda., OSRAM do Brasil Lâmpadas Elétricas Ltda., Siemens Soluções e Serviços de Tecnologia da Informação Ltda., Siemens Healthcare Diagnósticos Ltda. e Siemens PLM Software do Brasil Ltda.

As atividades da Siemens estão agrupadas em três setores estratégicos: Industry, Energy e Healthcare. O grupo Siemens no Brasil conta com 10.170 funcionários, possui 13 unidades fabris, seis centros de pesquisa, desenvolvimento e engenharia e 12 escritórios regionais de vendas e serviços.

2.1.1 Estrutura e organização da subsidiária brasileira da Siemens

O setor estratégico Industry desenvolve tecnologias específicas para fabricação em escala, voltadas a diversos setores da economia como alimentos e bebidas, automobilística, açúcar e etanol, cimento e cal, mineração, papel e celulose, química, entre outras. Este mesmo setor também fornece soluções de automação e sistemas de monitoramento da operação, tecnologias de automação predial e segurança de edifícios e integra ainda a área de Mobility, que oferece soluções integradas para transporte urbano, interurbano e automação logística.

A divisão visa oferecer a “Mobilidade Completa” combinando a competência da empresa em sistemas de controle de operações para estradas de ferro e de tráfego para a malha viária juntamente com soluções para logística de aeroportos, automação postal, fornecimento de energia para tração ferroviária e material rodante para trânsito em massa, serviços regionais e linhas principais, bem como conceitos de serviço projetados para o futuro.

O setor de Mobility ganha destaque neste momento da economia brasileira em que há grande atenção a desafios de infraestrutura em mobilidade e em estrutura aeroportuária. A empresa também identifica oportunidades em grandes eventos a serem realizados no Brasil como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 (SIEMENS, 2011).

A área de Industry Solutions oferece soluções customizadas de otimização de processos nos mais diversos setores, proporcionando custos mais baixos, maior flexibilidade de produção e melhorando a qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos. A OSRAM representa a área de Lighting neste setor e produz soluções para iluminação profissional.

O setor estratégico Energy é responsável pela produção e desenvolvimento de tecnologias para geração e transmissão de energia, com vistas à sustentabilidade ambiental e redução das emissões de CO₂. Os equipamentos e sistemas da Siemens são responsáveis por 50% da energia elétrica gerada no país e tem planos de crescimento inclusive no setor de energias renováveis. (VALOR ECONÔMICO, 2011).

O setor Energy é composto por seis divisões: Geração de Energia Fóssil, Petróleo e Gás, Serviços de Energia, Transmissão de Energia e Distribuição de Energia. A divisão de Geração de Energia Fóssil atua em termoeletricas, na modernização ou atualização de termoeletricas

movidas a combustíveis fósseis, em usinas combinadas de geração de energia e calor (cogeração) e também na instrumentação e controle das usinas.

A divisão de Energia Renovável atua na geração de energia eólica, energia solar e biomassa. Em 2010 a Siemens foi líder no mercado mundial de tecnologia para parques eólicos e tem planos de trazer para o País experiências bem-sucedidas no exterior. Em janeiro de 2011, a Siemens Brasil divulgou a assinatura do contrato de fornecimento de turbinas para parques eólicos a serem construídos no Nordeste pela ERSa (Energias Renováveis S.A.).

A divisão de Petróleo e Gás no Brasil é representada pela empresa carioca Chemtech. A empresa tem uma história peculiar, foi fundada há 21 anos por alunos de mestrado dos programas de pós-graduação e pesquisa de engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ). Hoje controlada pela Siemens, a Chemtech cresce com sua expertise e experiência em processos de refino e petroquímica. A Siemens tem apoiado sua internacionalização através de representação nos Emirados árabes Unidos e também em oportunidades futuras na Arábia Saudita, Omã e Qatar. Há também planos de intercâmbios de tecnologia entre a Chemtech e a empresa da Siemens em Houston, atuante no setor de óleo e gás. A Chemtech possui contrato com o Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes), no Rio, e será a responsável, nos próximos dois anos, pelos projetos básicos de plataformas da estatal (VALOR ECONÔMICO, 2011). Além disso, em julho de 2001, a Siemens-Chemtech, venceu uma disputa promovida pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para ocupar três terrenos no Parque Tecnológico da Coppe, na Ilha do Fundão, junto com outras duas empresas (VALOR ECONOMICO, 2011). A Siemens-Chemtech anunciou em julho de 2011 que em dois anos vai investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de US\$ 150 a US\$ 200 milhões e contratar aproximadamente 800 pesquisadores (VALOR ECONÔMICO, 2011c) no que será o seu sétimo centro de P&D no Brasil.

A divisão de Transmissão e Distribuição de Energia oferece produtos e serviços para aplicações em alta tensão, a interconexão dos parques eólicos ao sistema de transmissão, linhas isoladas a gás, entre outras soluções. A divisão de Serviços assegura a operacionalidade dos componentes.

O terceiro e último setor estratégico, o Healthcare, é responsável por tecnologias e soluções para diagnósticos laboratoriais por imagens e para intervenções precoces. Além disso, a divisão de Fluxo de Trabalho e Soluções oferece soluções para as áreas de Cardiologia e Oncologia (sistemas de radiação e terapia de partículas) e Neurologia. O setor de Healthcare também faz diagnósticos *in-vitro*, do sistema imunológico e análise molecular. No Brasil, 30% dos diagnósticos digitais por imagem no País são feitos com equipamentos Siemens. As vendas da companhia no setor cresceram 23% no país no ano passado, enquanto o mercado cresceu 14% (VALOR ECONÔMICO, 2011d).

A Siemens também anunciou em julho de 2011 a venda do seu negócio multi-setores, o IT Solutions, sua unidade de serviços de tecnologia, para a Atos Business do Brasil. A venda faz parte de uma reestruturação global da Siemens AG iniciada em 2007 que deve dar origem a um novo setor de negócios, “Cidade e Infraestrutura”, com previsão de início das operações em outubro de 2011. O novo setor deve dar profundidade à vocação da empresa para a sustentabilidade e atender a demanda internacional por “tecnologias verdes”. Este portfólio, que hoje está espalhado nos três setores da Siemens, deve migrar para a nova área que abrangerá as soluções para mobilidade urbana até “*smart grid*”, o sistema inteligente de distribuição de energia. Os negócios de energia eólica e solar permanecerão sob o setor de Energia (VALOR ECONÔMICO, 2011e).

Segundo o presidente mundial da Siemens, Peter Loscher, o portfólio verde da empresa é um motor de crescimento significativo e o novo setor vai representar um pilar forte na organização. O setor Cidades e Infraestrutura representou € 21 bilhões dos € 76 bilhões registrados no ano fiscal de 2010 (encerrado em 31 de setembro) e corresponderá a 27,6% do faturamento total do grupo. (VALOR ECONÔMICO, 2011e).

Os investimentos no País estão aumentando, acompanhando uma tendência de investimentos em mercados emergentes, e representaram um terço do faturamento da empresa no ano de 2010. Os países emergentes devem passar pelo desafio das grandes aglomerações humanas das megacidades, tendência acompanhada pela Siemens (VALOR ECONÔMICO, 2011e).

2.2 Presença da Siemens no Brasil e Inovação

2.2.1 Situação de mandato mundial

A sede central da Siemens está localizada em São Paulo, capital. O grupo possui 13 fábricas no Brasil, 12 escritórios regionais e seis centros de P&D&E (Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia não-rotineira) (ver mapa na Ilustração).

A fábrica mais antiga de controle da Siemens no Brasil está situada em Osasco desde 1955, é a fábrica da Osram, especializada na produção de lâmpadas incandescentes, fluorescentes, de descarga e de tubos de descarga. A unidade da Lapa, em São Paulo, capital, foi instalada em 1965. Possui ainda fábricas em Manaus (AM), Canoas (RS), Contagem (MG), um complexo industrial situado em Jundiaí (SP) composto por oito fábricas.

Ilustração 5 – Siemens no Brasil

FONTE: SIEMENS, 2011.

A inovação na Siemens é parte do seu negócio e está presente nas mais de 57.900 patentes ativas por todo o mundo e nos 178 centros de P&D&E que a corporação possui espalhados por trinta países. Seis desses centros estão localizados no Brasil, contando com uma equipe de pesquisadores composta por 360 pessoas, entre técnicos, mestres e doutores. Esses quase 180 centros relacionam-se com as suas unidades de negócio correspondentes, com uma orientação *market driven*, ou seja, voltados ao negócio imediato, ao curto prazo.

O centro localizado em Manaus tem competências na área de disjuntores, o de Jundiaí dedica-se a transformadores de alta tensão, painéis de média tensão, turbinas industriais, capacitores e automação. Os centros de automação e controle, sistemas de informação e eletromedicina estão localizados em São Paulo. No Rio de Janeiro está o centro de modelagem e desenvolvimento de processos em geral e, por fim, a cidade de Canoas hospeda um centro para interruptores, tomadas e sensores. São centros que destacam a subsidiária brasileira dentro de uma rede global de inovação e a alavancam para uma posição estratégica dentro da corporação, através da ênfase na agregação de valor local (SIEMENS, 2011).

Como previamente mencionado, em julho de 2011, a empresa anunciou a criação do seu sétimo centro de P&D no Brasil, que será voltado ao setor de petróleo e gás. Com previsão de inauguração até o fim de 2012, a empresa pretende construir quatro mil metros quadrados para o novo centro, que será instalado no Parque Tecnológico da Ilha do Fundão. E deverá empregar inicialmente neste projeto cerca de 800 pesquisadores e engenheiros (VALOR ECONÔMICO 2011a). A iniciativa, segundo o presidente da empresa Adilson Primo, eleva o País a centro de excelência mundial em Engenharia Avançada, Pesquisa & Desenvolvimento em Óleo & Gás e Tecnologias Submarinas dentro Grupo Siemens. Sobre o sétimo centro de excelência da Siemens no Brasil, afirmou: “Conhecimento é a moeda de troca mais valiosa da economia global, e, com essa ação, a Siemens quer se engajar ainda mais com o desenvolvimento e modernização do País, estimulando maior valor agregado local”.

Os seis centros de excelência que a empresa possui, mais este sétimo anunciado para 2012, refletem a relevância estratégica que a subsidiária ganhou nos últimos anos diante da matriz e das outras afiliadas da Siemens pelo mundo. Ela atende aos requisitos considerados nesta pesquisa para ser considerada uma subsidiária de mandato global. Assim, a receptividade da matriz às suas iniciativas é crescente, tendo ganhado a responsabilidade de executar vários

projetos corporativos importantes, como é o caso dos seis centros de excelência. O mercado brasileiro também tem grande relevância no Grupo Siemens, principalmente após a crise financeira mundial. A subsidiária também tem transferido práticas para a matriz e para outras subsidiárias nas diversas áreas funcionais, demonstrando ter competências específicas que criam valor ao serem transferidas para outras unidades e alta capacidade de inovação.

Na visão de um dos entrevistados da empresa, o processo de descentralização da inovação da matriz para as subsidiárias pode ser descrito de forma linear. Inicia-se, como foi o caso da filial brasileira e seus centros de P&D, com um processo comercial, a partir da abertura de um escritório de vendas no país. Em seguida, é estabelecida de uma equipe de vendas técnicas e a partir daí o próximo passo é a instalação de fábricas. A engenharia rotineira que uma fábrica exige, se bem aproveitada, pode evoluir para uma engenharia mais avançada e não rotineira que, focada no valor agregado local e com produtos customizados pode fazer com que a subsidiária se destaque com competência local perante as outras. Esta, junto com a demanda e a escala, pode levá-la a alcançar um centro de P&D.

Paralelamente, na Siemens mundial há um segundo processo de inovação chamado *Corporate Technology (C&T)*, Tecnologia Corporativa. Esta é uma área da Siemens Corporação que visa ao longo prazo, voltada à ciência (*science driven*), a novas tecnologias e aos novos materiais. A área de Corporate Technology possui 2000 pesquisadores em dez países e é responsável pelos projetos de longo prazo e pela revista corporativa da Siemens “*Pictures of the Future*” que representa o foco da empresa no pioneirismo e inovação. A publicação aborda tecnologias que irão moldar a vida nos próximos 10 a 20 anos, inclusive com a ferramenta de prospecção de cenários.

O Brasil ainda não possui um centro de C&T, mas a subsidiária brasileira está em negociação avançada com a matriz para atrair também um braço da *Corporate Technology* para o País. Sobre o estabelecimento do seu sétimo centro de P&D no Brasil, os entrevistados afirmaram que será voltado para a área de óleo e gás e, devido à demanda da exploração do pré-sal, possibilitou uma espécie de atalho ao processo de inovação, sem que a subsidiária precisasse passar necessariamente por todo o processo linear de vendas técnicas, fábricas, até chegar a centro de P&D.

A estratégia da Siemens no Brasil tem demonstrado uma forte presença local, através do fortalecimento das competências locais e ao mesmo tempo integração com competências externas, participando da rede de inovação global. Além de parcerias institucionais, esta rede apóia-se em um ambiente macroeconômico favorável do país, que vem passando por um bom momento de estabilidade macroeconômica, aquecimento econômico, crescimento do mercado interno e ascensão das classes D e E. A descoberta do Pré-sal e sua exploração, bem como projetos governamentais como o PAC (Plano de Aceleração do Crescimento) representam grandes oportunidades para a empresa em infraestrutura, geração e distribuição de energia, otimização de processos da indústria e também em soluções ambientais.

2.3 Pilar regulatório

A Siemens tem se beneficiado de algumas leis e incentivos governamentais para a inovação como a Lei da Inovação, a Lei da Informática e a Lei do Bem. Quando a Siemens ainda atuava no setor de telecomunicações com a Siemens Enterprise Communications, a empresa participou amplamente da Lei da Informática.

Como já abordado anteriormente nesta dissertação, a Lei da Informática fez parte da política industrial do setor de eletrônico do país, que combinava incentivo para P&D, redução fiscal e estímulos a parcerias das empresas inovadoras com outros centros de pesquisa. Em contrapartida, as empresas deveriam atender aos requisitos do que foi chamado de PPB (Processo Produtivo Básico) (Lei nº 8.387/1991).

Como instrumento para garantir a internalização da produção e em contrapartida à redução fiscal de incentivos como a Lei da Informática - neste caso, a redução de 80% na alíquota do IPI (Imposto sobre produtos industrializados) - o PPB define as etapas fabris mínimas a serem realizadas no Brasil e quais componentes nacionais devem conter os produtos das empresas beneficiadas). A Lei foi apontada na entrevista como uma ferramenta muito interessante para muitas multinacionais atraírem centros de P&D para o Brasil e bastante relevante também para o estabelecimento de parcerias com universidades e centros privados de pesquisa. A lei de informática estimula este tipo de parceria empresa-universidade, pois, além de atender às especificações do PPB, a empresa deve investir no mínimo 4% de sua renda bruta em P&D. Desses 4%, 2,16% do faturamento pode ser investido em P&D dentro

da empresa. Os outros 1,84% restantes devem em parte investidos em parcerias externas com centros e institutos de pesquisa e educação e outra parte depositada no Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FNDCT. Deste investimento em centros de pesquisa uma parte deve ser destinada a centros localizados nas regiões Nordeste, Amazônica ou no Centro-Oeste (mínimo 0,64% a ser investido) (regra geral atual 2005-2019) (MCT, 2011). Foi relatado que inicialmente estas parcerias representaram um desafio que acabou sendo percebido posteriormente como um “presente”, ou seja, trouxeram gratificação e retorno para a empresa, e não somente obrigações. As parcerias no Norte e Nordeste do País mostraram-se bem sucedidas e perduram.

Hoje, não mais gozando dos incentivos da Lei de Informática - a Siemens não possui mais o setor de telecomunicações- as parcerias com universidades e centros de pesquisa ainda fazem parte da realidade da empresa, embora as relações entre academia e empresa possam ser fortalecidas, se superados alguns desafios. Um dos gestores entrevistados relatou que, em sua visão, ainda é uma tendência natural para as empresas em geral não fazerem muitas parcerias com universidades. O primeiro desafio relatado é a diferença de “linguagens” entre universidade e empresa. Os dois tipos de organizações possuem dinâmicas de trabalho bastante diferentes, enquanto que o foco da empresa são os prazos, o “timing” e o custo, a universidade se concentra em publicações. O segundo desafio e talvez a maior barreira a ser superada é a questão das patentes. Nas parcerias tradicionais entre empresas e universidades, um potencial ponto de conflito é a questão das patentes sobre com que parte deve ficar a propriedade intelectual e qual seria a porcentagem de distribuição. No caso de comercialização, pode haver controvérsias quanto aos *royalties* e de que forma devem ser distribuídos.

Esta realidade vem melhorando bastante, segundo a visão dos entrevistados, com a criação dos NIT's (Núcleos de Inovação Tecnológica) implantados nas universidades brasileiras. Os núcleos de inovação tecnológica estão descritos na Lei de Inovação como órgãos constituídos por uma ou mais organizações públicas dedicadas à pesquisa científica e tecnológica com a finalidade de gerir sua própria política de inovação. Os núcleos são vistos como um meio de integração entre a pesquisa tecnológica e inovação que é feita nas universidades com o processo produtivo das empresas. Essa integração perpassa necessariamente a negociação da propriedade intelectual, uma habilidade que os NIT's trazem a essa parceria. Foram relatadas

parcerias com a Universidade de São Paulo (USP), Unicamp e uma parceria forte com a UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro). Sobre esta última, em julho de 2011, a Siemens e o governo do Rio de Janeiro anunciaram a criação de um centro de P&D no estado. As pesquisas do sétimo centro de P&D da Siemens serão voltadas, como já exposto anteriormente, ao setor de petróleo e gás e o próprio centro de excelência é resultado de uma parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (VALOR ECONÔMICO, 2011c).

Além dos avanços nas relações de cooperação em pesquisa com universidades e centros públicos de pesquisa, os entrevistados apontaram que algumas parcerias com institutos privados de pesquisa. O CERTI (Fundação Centro de Referências em Tecnologias Inovadoras) é uma das instituições parceiras citadas, instituição originada a partir do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da qual a Siemens é entidade membro. A instituição de ciência, tecnologia e inovação (CTI) também possui centros em Manaus e em Brasília além do seu próprio NIT (CERTI, 2011).

A Siemens teve também uma parceria com o Instituto de Pesquisas Eldorado, uma entidade registrada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), localizada em Campinas, no interior de São Paulo. O instituto foi criado originalmente para realizar P&D nas áreas de tecnologia da informação dentro do contexto da Lei da Informática (ELDORADO, 2011).

No nordeste, a Siemens possui uma parceria com o C.E.S.A.R (Centro de Estudos Avançados do Recife), um centro privado de inovação que cria produtos para empresas de diversos setores, alguns deles setores em que a Siemens atua ou já atuou: telecomunicações, eletroeletrônicos, automação comercial, energia, saúde, entre outros. O CPQD (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás) é outro instituto com o qual a Siemens manteve parceria, nas áreas de tecnologia da informação e comunicação.

As Fundações de amparo à pesquisa FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo), FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), a FAPERJ (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro) e o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), através de suas bolsas, também

foram citadas como bons instrumentos para a P&D no Brasil, assim como o FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). Os entrevistados afirmaram que há ferramentas nas instituições de fomento muito interessantes e atrativas e, embora haja alguns entraves relacionados à sua complexidade e aos processos burocráticos envolvidos, são ferramentas das quais as empresas podem se beneficiar se investirem no aprendizado de como utilizá-las de forma adequada.

A Lei da Informática e Lei da Inovação são ferramentas que propiciam a transferência de tecnologia ao exigirem que sejam feitas parcerias com institutos de ciência e tecnologia externos a empresa, relações que poderiam não surgir se não fossem estimuladas pela lei. As universidades têm a ganhar, já que a empresa acaba abrindo a sua tecnologia e disponibilizando seus engenheiros para discutir com os pesquisadores. A empresa, por sua vez, tem acesso à tecnologia de seu interesse.

Os ganhos diretos com parcerias institucionais, centros de pesquisa e incentivos como a Lei da Informática, Lei do Bem e Lei da Inovação em projetos de P&D são sentidos principalmente na redução dos custos de P&D advinda destes instrumentos. Um exemplo citado foi a utilização da subvenção econômica da FINEP pela Siemens em um projeto da área de transformadores. Os recursos de subvenção econômica da FINEP são recursos não reembolsáveis concedidos a empresas brasileiras de produtos, processos e serviços inovadores em áreas consideradas estratégicas pelo governo federal. Na visão dos entrevistados, o grande atrativo do incentivo é a redução efetiva do custo de P&D. O *budget* praticamente duplicou, pois a empresa dispôs de 50% a fundo perdido suportado pela FINEP e a outra parte por sua conta. A capacidade do investimento é dobrada em números de projetos ou em termos de equipes.

De forma similar, a Lei do Bem (Lei 1196) também foi citada como um incentivo interessante uma vez que a redução máxima dos custos de P&D pode chegar a até 27%. A Lei do Bem, como é chamada, é uma lei tributária que cria isenção fiscal, direcionada a empresas inovadoras.

Outro aliado importante para a atuação da subsidiária Siemens no Brasil e atração dos sete centros de excelência brasileiros é o incentivo concedido pelo BNDES através da linha de

financiamento FINAME, por meio de instituições financeiras credenciadas, para produção e aquisição de máquinas e equipamentos novos de fabricação nacional. Podem ser beneficiárias as empresas usuárias compradoras de máquinas e equipamentos e também as empresas que os fabricam. Os itens financiáveis no âmbito do FINAME devem apresentar índices de nacionalização em valor igual ou superior a 60%, também segundo critérios do Processo Produtivo Básico (PPB) (BNDES, 2011).

No caso da Siemens, a exigência do PPB de 60% parece rigorosa, mas torna-se uma aliada devido aos altos níveis de agregação local presentes nos produtos Siemens. Segundo dado de fonte interna da empresa aproximadamente 90% do valor que a Siemens agrega localmente em sua produção, é de fornecedores brasileiros. Desta forma, dependendo do produto, produzir localmente não é um problema para a Siemens porque a empresa já possui uma estrutura de fornecedores robusta, fortalecida.

Há também um processo de argumentação e negociação já que as especificações do PPB, específicas para cada produto, podem não acompanhar os avanços das tecnologias. Após analisadas algumas novas tecnologias, alguns componentes acabam por serem considerados essenciais e, nos casos em que o Brasil não possui ainda o tipo de tecnologia, permite-se sua importação.

A experiência da empresa mostrou também que a agregação de valor local tem um tempo próprio de maturação. No caso de algumas tecnologias que evoluem muito rapidamente, em um primeiro momento não é possível obter um fator de agregação local. Ter um plano de agregação local em que a nacionalização do produto seja gradual e negociada ao longo do tempo é mais importante que a nacionalização imediata. Por exemplo, ao se trazer uma fábrica para o Brasil, existe um período de tempo necessário para que a empresa busque estabelecer parcerias locais e qualificar mão-de-obra e fornecedores. Assim, de início pode haver 30% de nacionalização, evoluindo para 50% e alcançando 70% em mais dois ou três anos. Se em um primeiro momento o valor de agregação local é baixo, uma política inteligente que combine parcerias locais, qualificação de mão-de-obra e fornecedores locais, pode mudar esta realidade, o que é melhor, do ponto de vista do interesse nacional, do que simplesmente importar o produto.

Um ponto destacado por um dos entrevistados é que os benefícios destes incentivos fiscais para a sociedade e economia em geral devem ser analisados sob uma perspectiva global. Embora uma crítica comumente feita aos incentivos seja de que o governo aparentemente beneficia apenas as grandes empresas, um olhar mais atento deve considerar o ambiente global em que a subsidiária concorre por investimentos também com outras unidades da Siemens do mundo. Muitas delas estão localizadas em países que possuem instrumentos de atração de investimentos ainda mais agressivos do que os disponíveis no Brasil. Assim, os incentivos são vistos como uma vantagem da qual a empresa se utiliza até para concorrer com as outras subsidiárias do grupo. Caso esta vantagem não existisse, concorrer com países como China, Coreia, México e Argentina seria uma tarefa ainda mais difícil na visão dos gestores.

Esta vantagem inicial é vista como fundamental, pois na atração de investimentos em P&D, no “momento zero” da negociação, os fomentos diferenciam a subsidiária e destacam o custo reduzido. O Brasil possui competências importantes de criatividade, flexibilidade e alta agregação de valor local, mas estes são percebidos apenas em um segundo momento. Os custos reduzidos são o primeiro atrativo a ser notado, e a ele somam-se estas competências, parcerias locais com boas universidades.

Outro benefício percebido pelos entrevistados é que incentivos como o do FINAME, à medida que estimulam as grandes empresas, estimulam também uma cadeia de fornecedores locais provocando uma externalidade, um *spill over* (transbordamento) dos benefícios para outros elo da cadeia de valor.

Do lado da demanda pelos equipamentos, a venda de equipamentos médicos (setor em que a Siemens é uma fabricante importante) também vem sendo alavancada pelo apoio do BNDES através de financiamentos do FINAME. De acordo com dados do BNDES, a liberação de recursos do Finame para compra de equipamentos médicos aumentou 192% no ano passado, atingindo R\$ 29 milhões. No primeiro bimestre de 2011, o volume cresceu 56%, passando para R\$ 6,9 milhões (VALOR ECONÔMICO, 2011d). A Siemens tem previsões de investir R\$ 50 milhões em dez anos e instalará uma fábrica de equipamentos médicos. A subsidiária brasileira tem planos de produzir no país equipamentos de raio-x, mamografia, tomografia e ressonância magnética (VALOR ECONÔMICO, 2011d).

As empresas brasileiras de equipamentos para geração e distribuição de energia em geral alcançaram um aumento de 50% na receita de 2010 sobre o ano anterior e novos investimentos devem ser feitos nos próximos anos (VALOR ECONÔMICO, 2011b). O aquecimento do mercado neste setor é um grande atrativo para estas empresas, impulsionado por projetos do governo como o PAC (Plano de Aceleração do Crescimento), incluindo a construção da hidrelétrica de Belo Monte, que, estima-se, consumirá 19 milhões.

Seguindo esta tendência, a empresa deste estudo de caso tem planos para estabelecimento de novas fábricas no Brasil com o objetivo de fabricar geradores eólicos, torres e cubos, sinalizando uma “estratégia de acordo com a do governo federal no sentido de incentivar o uso de energias limpas e renováveis” (SIEMENS, 2011). Segundo Eduardo Ângelo, diretor de Energias Renováveis da Siemens no Brasil, a subsidiária tomou uma decisão estratégica de nacionalizar a produção em um índice de 70%, mas ainda há desafios neste processo. “O Brasil ainda tem seus mecanismos de proteção porque precisa proteger a indústria nacional. A Siemens, por sua vez, precisa se proteger da exposição ao câmbio, taxas de importação, custos de transporte, etc”, disse Eduardo Ângelo, em entrevista ao Brasil Econômico. O diretor afirmou que, na continuidade dos leilões, a nacionalização dos aerogeradores da empresa deve ocorrer em dois anos (BRACIER, 2011).

A Lei de Parcerias Público-privadas (PPP's) também é de grande importância para os negócios no Brasil. A Siemens tem participado de alguns projetos no âmbito desta lei como fornecedora de equipamentos, de serviços e de soluções, não tendo até o momento atuado como operadora. Na área de Healthcare, por exemplo, a Siemens é provedora de equipamentos e soluções de tecnologia da informação em PPP's municipais. As necessidades de cada hospital são diferentes e as PPP's podem apresentar soluções customizadas.

A linha 4 amarela do metrô foi o primeiro empreendimento do País a contar com uma parceria público-privada da qual a Siemens participou como fabricante fornecedora dos novos trens do metrô.

2.4 Normatização

A padronização pautada em critérios internacionais de gestão da qualidade e sustentabilidade ambiental está presente tanto nos processos internos da empresa quanto nos produtos e soluções que fornece para minimizar os impactos ambientais dos processos e promover o uso sustentável dos recursos naturais.

No âmbito das certificações e padronizações, a Siemens já possui tri-norma com as certificações ISO 9000, a 14.000 e a OHSAS 18.001. ISO é a sigla para International Organization for Standardization, uma organização mundial não governamental sediada em Genebra que administra a normalização ou normatização em nível mundial, desenvolvendo e publicando padrões internacionais. A norma ISO 9000 estabelece critérios para a gestão e garantia da qualidade nas empresas e foi editada pela ISO em 1987. A série de normas ISO 14.001 compreende as normas para um sistema de gestão ambiental para as empresas (a ilustração X mostra as unidades da Siemens que já possuem esta certificação). A OHSAS (Occupational Health and Safety Services) 18001 é um sistema de gestão semelhante aos das séries da ISO focada em gestão da saúde e segurança do trabalho.

No Brasil, a área que cuida dos princípios de sustentabilidade ambiental e de qualidade é a área de GQ – Gestão da Qualidade Gestão Ambiental. A alta direção de qualidade e meio ambiente é ligada hierarquicamente ao presidente da empresa e é responsável pela implantação e manutenção dos sistemas de gestão da qualidade e ambiental como ISO e OHSAS e por assegurar que as normas sejam seguidas por todas as unidades de negócio e áreas centrais. Esta área também possui uma atuação estratégica de definição de políticas e diretrizes, pesquisas de novas metodologias no mercado, acompanhando e se atualizando em relação a mudanças.

Ilustração 6 - Unidades da Siemens no Brasil com certificação 14.001

FONTE: SIEMENS, 2011.

Na percepção dos entrevistados, faz parte da estratégia da Siemens ser reconhecida pela sua excelência em gestão, participar do prêmio nacional da qualidade e assim destacar-se no mercado e perante seus concorrentes. Para cumprir este objetivo, a gestão da qualidade é feita atrelada à gestão da inovação, e integrando a qualidade à essência do negócio da Siemens. Isto porque, paralelamente às diretrizes derivadas de normatizações, há programas de melhoria contínua como o 3i, o programa de idéias da empresa, um programa participativo que estimula que os colaboradores apresentem idéias de melhoria dos produtos, processos ou de seus locais de trabalho. Caso sejam idéias inovadoras podem ser patenteadas e reconhecidas financeiramente. O programa é visto como uma forma de premiar aqueles que contribuem para aumentar a capacidade competitiva no mercado nacional e internacional. No Programa 3i as idéias podem evoluir para uma participação no Programa MelhorAção e transformarem-se em projetos. Estes projetos geralmente trazem retorno financeiro para a organização, promovendo não só a normatização, mas também a inovação e alto valor para a empresa.

No âmbito externo, a normatização é reconhecida pelos clientes sendo que alguns deles têm alto grau de exigência de qualidade e reportes formais de certificações, como é o caso da Petrobrás. Embora as certificações não sejam exigidas por todos os clientes, a prática da empresa é sempre buscar as normas e sistemas melhores de gestão e qualidade.

A cadeia de normatização abrange também os fornecedores no momento de sua homologação, em que são verificadas, de forma estruturada e através de questionários, as condições de trabalho, as certificações de qualidade e ambientais. Isto é observado porque qualquer situação de não conformidade seja em relação aos princípios da Siemens, aos valores da sociedade ou até mesmo em relação às leis, que possa ocorrer com os fornecedores da Siemens podem prejudicá-la como um todo.

As certificações na Siemens são importantes no momento de homologação dos fornecedores e também durante todo o período relacionamento da empresa com eles em que são feitas avaliações contínuas que resultam inclusive em premiações segundo os critérios avaliados (o critério sustentabilidade foi incluído neste ano). A subsidiária promove um evento anual fechado em que premia os melhores fornecedores de todas as unidades de negócio. Todos os fornecedores são convidados para a premiação e têm a oportunidade de expor seu trabalho e conhecer os critérios para ser considerado um excelente fornecedor para a empresa. Segundo a visão dos entrevistados, isso cria uma competição saudável entre os fornecedores, movidos pela vontade de conquistar também essa posição. A premiação acaba também sendo utilizada como mais uma qualificação para o fornecedor premiado na busca de outros clientes.

Há também uma participação proativa dos executivos da empresa em instituições responsáveis pela normatização dos setores em que a empresa atua. A área de Corporate Technology possui um processo chamado GSM (Global Standardization Management) que monitora as diversas áreas de negócio e os fóruns de discussão atinentes. Desta forma a empresa tem participado em fóruns da ABINEE (Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica), da IEC (International Electrotechnical Commission) da América Latina, COBEI (Comitê Brasileiro de Eletricidade, Eletrônica, Iluminação e Telecomunicações), ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), entre outros fóruns institucionais. Em 2008, a Conferência do IEC foi realizada pela primeira vez no Brasil com o patrocínio da Siemens. Isto é feito com o intuito de verificar se as unidades de negócio, mesmo as voltadas aos negócios ainda recentes como a energia eólica, estão representadas em grupos de discussão que já existem. Caso ainda não existam fóruns de discussões sobre determinada área de atuação, a área de CT pode avaliar se não é o caso da própria empresa formar um grupo e liderar as discussões para a sua própria tecnologia, ou seja, pode representar uma oportunidade.

O tema da normatização na empresa é administrado de forma a evitar que ela seja surpreendida e também a estimular a participação nas instituições de normatização dos setores para verificar a aderência e representatividade da subsidiária. Além da conformidade com as normas vigentes, a subsidiária também tem uma atuação proativa nas instituições que formulam normas com o objetivo de influenciar as normas ao seu favor. A subsidiária brasileira participa dos fóruns da COPANT (Comissão Panamericana de Normas Técnicas), da AMN (Asociación Mercosur de Normalización) e ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas Inovadoras), nesta associação compartilhando sua experiência em engenharia (SIEMENS, 2011). Em 2008, a Siemens ganhou o selo de empresa inovadora, fornecido pela ANPEI (SIEMENS, 2011).

Na ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), em que é membro do Conselho Deliberativo, a Siemens tem uma participação ativa na discussão de normas transversais, e recentemente fez contribuições em relação às normas de resíduos sólidos e a de eficiência energética.

Há uma preocupação estratégica muito forte com a normatização, pois as normas podem representar barreiras não tarifárias, disfarçadas para criar mercados cativos. Assim, a empresa mantém atenção e postura ativa no sentido de influenciar as normas. A normatização é fundamental para a subsidiária garantir uma posição de excelência em gestão em âmbito global e, a partir daí, integrada à inovação, promover a melhoria contínua.

2.5 Aspectos culturais

A longa trajetória de atuação da Siemens no Brasil e a participação em eventos importantes para a sociedade brasileira - como um dos principais fornecedores da Usina de Itaipu, por exemplo - tem destacado a subsidiária e fez com que conquistasse uma autonomia crescente.

“Isso, de certa forma, denota a autonomia e confiança que foi dada à administração local perante essa organização mundial”, afirmou um dos executivos entrevistados. Há um relacionamento muito bom entre subsidiária e matriz que tem suas raízes na tradição da Siemens no Brasil.

Apesar do *board* predominantemente composto por brasileiros, o intercâmbio entre a filial e a matriz é muito grande, principalmente entre os executivos-chave, tanto em número de colaboradores brasileiros que vão para o exterior quanto estrangeiros que vêm para o Brasil. Inclusive, a promoção da cultura do *job rotation* internacional é política da área de Recursos Humanos. Outro aspecto é a formação dos colaboradores localmente em uma empresa em que a minoria dos profissionais buscados é trazida do mercado. Grande parte da diretoria atual foi formada localmente.

Outro aspecto cultural interessante é a “participação na sociedade” que a subsidiária mantém. Há muitos executivos, de diversos níveis, que participam de associações de classe e da sociedade, tais como a Fundação Nacional da Qualidade, CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade social. O relacionamento com a sociedade é em geral considerado muito bom e, na visão dos gestores, tem algum impacto sobre os negócios, sobre a forma como a subsidiária atua. O intercâmbio é bastante facilitado à medida que é feito por pessoas nativas, que conhecem a realidade e interagem com a sociedade mais facilmente.

Sobre os expatriados, os gestores afirmam que as tecnologias “mais modernas” de atração de centros de P&D para filiais incluem seu mapeamento e um trabalho com de planejamento com eles. Por exemplo, caso a subsidiária tenha intenções de trazer determinada área da matriz para o Brasil, pode aproveitar um expatriado na Alemanha para vencer a primeira barreira cultural. É uma maneira de ajustar uma possível visão distorcida sobre o Brasil e os brasileiros, como apenas o país do futebol, do carnaval e do desmatamento da Amazônia. O expatriado tem um papel fundamental então de parceiro, de abrir portas na matriz mostrando as competências brasileiras.

Antes de compreender o tema da ética e da corrupção do ambiente institucional brasileiro e seu impacto na atuação da subsidiária brasileira, é importante compreender como o assunto é tratado de forma interna na corporação e na subsidiária brasileira.

A questão do *compliance* e da ética é tida como enraizada na empresa e está presente no dia-a-dia interno formalmente, através de um departamento de *Compliance* e seus programas. Em linhas gerais, como afirmado por um dos executivos: “a empresa não tolera qualquer tipo de

corrupção ativa ou passiva. E se você, gerente, executivo de uma área, fizer qualquer coisa, você vai ser responsabilizado. Então isso está muito claro. Não importa se com isso você conseguiu novos negócios”.

A Siemens desenvolve programas para que o *compliance* e a ética tornem-se parte da sua própria cultura, pois acredita que corrupção cria a concorrência desleal, prejudica a inovação e mina a integridade da empresa. Os princípios básicos de comportamento são estabelecidos nas Diretrizes de Conduta Profissional, mas há guias específicos de conduta voltados contra a corrupção como o Guia *Compliance* anticorrupção da Siemens (SIEMENS, 2008), publicação voltada aos seus colaboradores. O guia trata de diretrizes da Siemens e comunica proibições em situações presentes no dia-a-dia dos negócios. Para evitar a corrupção e conduta inadequada há proibições relacionadas a pagamentos de atos de rotina para entes públicos e a contribuições políticas. Para atos permitidos pela lei do país e na Siemens, devem ser observados alguns critérios de reporte, como por exemplo, na política de intermediários, patrocínios, doações filantrópicas, etc. Os princípios e proibições gerais também se aplicam a consultores e terceiros que trabalham em nome da empresa, bem como a fornecedores, parceiros e outros com quem faz negócio.

O Programa de *Compliance* da Siemens baseia-se em três pilares de ação: prevenir, detectar e responder. A prevenção é feita inicialmente envolvendo a alta direção no processo, dando o “exemplo que vem de cima”. Da alta direção as políticas devem ser comunicadas e transferidas para todos os colaboradores através de treinamentos, por exemplo. O segundo pilar do programa trata de detectar possíveis problemas através de auditorias ou análise de *Compliance*. O terceiro passo é dar respostas adequadas a problemas de conduta inadequada, através do monitoramento e reporte de todos os casos e fazendo com que os seus agentes sejam responsabilizados. Na ilustração X está um esquema ilustrativo do Programa de *Compliance* da Siemens.

Ilustração 7 - Programa de *Compliance* da Siemens

FONTE: SIEMENS, 2011.

Assim, sobre o tema da ética e da corrupção, internamente a Siemens possui um programa e departamento bem estruturados para combater a corrupção entre os seus colaboradores e preservar a sua imagem. No âmbito externo, o Grupo Siemens tem uma atuação no sentido de atuar no combate à corrupção nos ambientes em que atua. Este programa é o *Siemens Integrity Initiative*, originado de um acordo global entre a Siemens AG e o Banco mundial diante da investigação deste banco sobre suspeitas de corrupção em um projeto envolvendo uma subsidiária do grupo na Rússia. No acordo assinado em 2009, o grupo se comprometeu a investir 100 milhões de dólares nos próximos 15 anos no apoio ao trabalho anticorrupção, a quatro anos de exclusão administrativa da subsidiária russa em projetos do Banco, e abriu mão voluntariamente de participar pelo grupo ou pelas suas subsidiárias de licitações promovidas pelo BM (WORLD BANK, 2009). O Siemens Integrity Initiative é uma ação coletiva cujo objetivo é criar condições favoráveis, para todos os *players* do mercado lutarem contra as fraudes e os atos de corrupção, através de ações coletivas, educação e treinamento (SIEMENS, 2009).

As ações coletivas são o degrau mais avançado em corrupção e foram pensadas na Siemens em conjunto com o *Compliance* interno visando à proteção daquelas empresas que implementam políticas anticorrupção e que podem sentir algum tipo de desvantagem competitiva quando atuam em um ambiente de negócios altamente exposto à corrupção (ver Ilustração 8). Os riscos de *compliance* são identificados e então são definidas as ações e a que esferas da sociedade e da organização serão direcionadas.

Ilustração 8 – Ações coletivas de combate à corrupção

FONTE: SIEMENS, 2011.

Em 2010 foram escolhidos pela Siemens em parceria com o Banco Mundial os projetos a serem beneficiados pelo Siemens Integrity Initiative. No Brasil, a instituição parceira escolhida foi o Instituto Ethos e seu projeto “Jogos limpos dentro e fora do estádio” que tem o objetivo de combater a corrupção e promover a transparência nos negócios que serão gerados nos dois grandes eventos esportivos que ocorrerão no Brasil em 2014 (Copa do Mundo de Futebol) e 2016 (Jogos Olímpicos). O projeto tem financiamento previsto de US\$

3.078.177,01 dólares e deve durar 60 meses. Os objetivos específicos principais estão relacionados ao nível de transparência das despesas públicas e das parcerias público privadas. A integridade das relações público-privadas deve ser elevada, ao mesmo tempo em que devem ser fortalecidos os mecanismos de controle da sociedade sobre as despesas públicas.

A respeito da ética e corrupção no ambiente brasileiro e como percebem seu impacto nos negócios da subsidiária, os gestores afirmam que não sofrem com isso, pois a política de ética e *compliance* da empresa é muito clara e, onde há corrupção, a escolha é sempre não participar. Na visão dos gestores entrevistados, é muito difícil combater a corrupção sistêmica, que existe em todos os países e mesmo que em um primeiro momento esta postura pareça restringir o espectro de negócios da empresa, ela angaria outros novos negócios com parceiros que passam a respeitá-la ainda mais.

2.6 Mão-de-obra brasileira

Na percepção dos gestores entrevistados, a mão-de-obra brasileira tem características positivas como a criatividade, versatilidade, alto grau de flexibilidade e capacidade de adaptação. Apesar de suas debilidades, o trabalhador brasileiro tem uma formação que, em geral, é considerada boa.

Foi relatado que a empresa tem lidado bem com as debilidades de formação e a “escassez de talentos” porque consegue atrair profissionais que se destacam em todos os níveis da organização. A empresa tem uma alta demanda por profissionais que consigam lidar com a diversidade tecnológica, diversidades de culturas que fazem parte da sua realidade. Para atrair talentos com estas qualificações, foram destacados dois programas, o Programa de Desenvolvimento de Talentos (um programa de estágio) e o programa de *trainee*, com duração de um ano. Estes processos seletivos apresentam um nível de concorrência alto e atraem jovens que vêem na empresa uma possibilidade de carreira e qualificação. Há incentivo para o aperfeiçoamento interno e externo dos colaboradores, como MBA's, mestrados e doutorados.

2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A subsidiária brasileira da Siemens pode ser entendida como líder estratégica (BARTLETT; GHOSHAL, 1998) dentro do grupo Siemens AG, pois percebe as necessidades do mercado brasileiro representando mais que um braço de atuação local da matriz, atuando também como uma unidade de responsabilidade estratégica, através dos sete centros excelência que possui no país. A afiliada possui alta competência em um mercado de alta relevância estratégica para a matriz. A importância deste mercado pode ser observada em diversos pronunciamentos feitos por membros do grupo Siemens AG como o do CEO Peter Loscher em julho de 2011 na ocasião do anúncio do sétimo centro de P&D no Brasil: “Só no Brasil, estamos dobrando os investimentos, e não estamos fazendo em todos os países”. Pode ser vista também nos resultados que a subsidiária brasileira e de outros países emergentes têm trazido para o grupo, principalmente após a crise econômica mundial. A Siemens tem acompanhado o ambiente macroeconômico brasileiro e as oportunidades que vêm surgindo em todos os setores em que atua. Neste cenário, o conhecimento é percebido como o principal recurso para cumprir a estratégia de competir na economia global, e adicionar valor agregado local faz parte dela. Assim, os sete centros de P&D da Siemens Brasil correspondem à situação de mandato mundial descrita por Birkinshaw e Morrison (1995), ou seja, a subsidiária possui um papel mais central na corporação, é detentora de responsabilidades globais e do controle estratégico nas áreas de eletroeletrônica, processos de automação industrial, equipamentos médicos (eletromedicina), e agora no setor de Petróleo e Gás.

O processo de inovação foi descrito no estudo de caso como linear, ou seja, segue algumas etapas, podendo demorar mais ou menos tempo dependendo do negócio e guarda semelhanças com a perspectiva do processo de evolução das subsidiárias descrito por Birkinshaw e Hood (1998). Como já exposto, esta perspectiva afirma que a evolução das subsidiárias pode ocorrer por meio das rotinas organizacionais e também pode ser reflexo de fatores ambientais relativos à própria subsidiária, à corporação ou ao local em que está instalada.

No caso da subsidiária, o primeiro passo dado em direção ao ganho e aumento da sua “missão” é de natureza comercial, a partir da abertura de um escritório de vendas seguida pelo estabelecimento de uma equipe de vendas técnicas. A instalação de fábricas permite o desenvolvimento de uma engenharia rotineira, que podem evoluir para uma engenharia avançada e atrair um centro de P&D. O que os entrevistados chamaram de engenharia rotineira parece estar relacionado ao que Birkinshaw e Hood (1998) chamam de rotinas

organizacionais. São instrumentos para o aumento da missão e podem evoluir para uma competência local que, junto com a demanda, pode levar à conquista do mandato mundial da subsidiária. No caso do sétimo centro de P&D no Brasil, na área de Petróleo e gás e, devido à demanda da exploração do pré-sal, possibilitou uma espécie de atalho ao processo de inovação, sem que a subsidiária precisasse passar necessariamente por todo o processo linear de vendas técnicas, fábricas, até chegar a centro de P&D.

Além dos centros de P&D, há ainda outro estágio de responsabilidade estratégica em negociação avançada com a matriz, os centros de *Corporate Technology*, *science driven* e voltados ao desenvolvimento de pesquisas de longo prazo. A seguir analisaremos como o ambiente institucional se relaciona com o aumento da responsabilidade estratégica e mandato mundial que a subsidiária vem alcançando nos últimos anos e como este caso pode contribuir com a literatura estudada.

3.1 Mandato mundial e ambiente institucional

3.1.1 Pilar regulatório

O estudo de caso mostrou que leis federais como a Lei da Informática, Lei do Bem e Lei da Inovação tiveram participação na atração de investimentos em centros de P&D no Brasil e na conquista do mandato mundial pela subsidiária brasileira. A principal contribuição destas leis se dá nos momentos iniciais das negociações dos centros de excelência, porque propiciam redução dos custos de investimento, o que pode ser reconhecido como uma vantagem de internalização da produção (DUNNING, 1977) que é derivada de instituições regulatórias locais (CANTWELL *et al*, 2010).

O PPB (Processo produtivo básico) como requisito para obtenção destes incentivos é um instrumento que estimula a internalização da produção. A internalização da produção diminui os custos de transação (DUNNING, 1977), uma vez que a empresa já tem grande parte da sua produção no Brasil. Como relatado, a exigência de nacionalização de 70% para o FINAME, pode parecer muito rígida a um primeiro olhar, mas, para a empresa, é até uma vantagem já que ela possui uma rede de fornecedores locais já bem estruturada. Isto está de acordo com Cantwell *et al* (2010), que afirma que a capacidade de internalizar as vantagens de

localização da empresa depende da capacidade que ela tem de transferir conhecimentos e de se relacionar com o seu ambiente em geral.

Vantagens de localização de natureza institucional estão relacionadas a vantagens específicas da rede local como as parcerias com as universidades, centros de pesquisa, fornecedores qualificados e clusters industriais. Além da internalização da produção por meio do PPB, os incentivos também estimularam e fortaleceram as parcerias das empresas com universidades, centros públicos e privados de pesquisa. Houve parcerias derivadas das leis de incentivo com universidades resultando em experiências bem sucedidas e outras nem tanto. Entre os desafios a serem vencidos nessas situações, o primeiro deles é de natureza cognitiva ao qual um dos entrevistados referiu-se como uma “diferença de linguagem” entre academia e empresa: “A empresa quer *timing* e custo e a universidade quer publicar”. Outra barreira para parcerias mais sólidas com universidades refere-se à propriedade intelectual, ainda há conflitos quanto à divisão da propriedade intelectual e a distribuição dos *royalties*, em casos de comercialização. A habilidade das universidades na negociação da propriedade intelectual pode mudar e fortalecer esta relação, como ocorre nos NIT’s que sabem negociar a questão e diminuem a percepção de incerteza das empresas.

No Capítulo 2 foi discutido o papel das instituições, principalmente em relação aos sistemas de proteção à propriedade e como estes influenciam os custos de transação. Na universidade e na empresa existem estruturas de governança diferentes entre si que acarretam custos para administrar tarefas e coordená-las dentro dessa estrutura, causando dificuldades e, em alguns casos, até quebra de contratos (WILLIAMSON, 1981). A diferença de linguagem e a falta de gestão clara da propriedade intelectual podem ser caracterizadas como custos de transação, que são economizados através da criação dos NIT’s e pelas leis de incentivo. Foi relatado no caso que as leis propiciam uma parceria que de início poderia não surgir caso a lei não existisse ou não tivesse a parceria como um dos requisitos. Há aprendizado para os dois atores, tanto universidade quanto empresa, ou seja, os dois lados ganham quando conseguem administrar de maneira adequada a parceria. No entanto, a entrevista mostrou que as parcerias ainda são mais significativas com centros privados de pesquisa, demonstrando uma necessidade de fortalecimento das relações entre instituições públicas de pesquisa e empresas no sentido de criar sinergias e melhor administração das suas diferenças de interesses para o desenvolvimento de inovações.

Por fim, o caso demonstrou que leis de incentivo, ferramentas oferecidas pelas instituições de fomento à pesquisa são percebidas como interessantes e atrativas em projetos importantes para a subsidiária brasileira. Há processos burocráticos e complexidade inerentes a estas ferramentas sobre os quais a empresa entende que vale a pena aprender e se beneficiar deles.

Por fim, em relação ao âmbito regulatório e dos incentivos fiscais o estudo de caso mostrou a importância deles na atração de investimentos, pois proporcionam redução de custo, fator de atração mais valorizado, seguido pela alta competência. Esta é uma vantagem da subsidiária na concorrência com outras unidades da Siemens do mundo. Como alguns países possuem políticas de incentivo até mais atrativas e agressivas do que as brasileiras, os incentivos brasileiros são uma vantagem institucional de internalização da qual a empresa multinacional usufrui na coordenação de suas atividades e a própria subsidiária utiliza na competição com as outras.

3.1.2 Pilar normativo

Normas e valores são aquelas regras que introduzem uma dimensão prescritiva, valorativa e obrigatória às relações sociais (SCOTT, 2008). Os certificados de gestão da qualidade, gestão ambiental como a ISO 9001, a ISO 18.001 e a OHSAS, no âmbito da segurança do trabalho são exemplos de normas sem a força de lei, mas que são adotadas pela subsidiária brasileira. Segundo Brunsson e Jacobson, as normas podem se tornar uma forma de regulação à medida que os padrões e a padronização delas originados facilitam a coordenação das atividades e da cooperação em escala global. O caso da subsidiária vai ao encontro desta afirmação, pois foi relatado que a preocupação com a padronização é motivada tanto por pressões de clientes exigentes como a Petrobrás, como pela necessidade de redução de custos de processo e integração entre a gestão de qualidade e os processos de inovação da empresa. A cadeia de normatização abrange também os fornecedores, pois deles são exigidas certificações desde o momento de sua homologação. Com o poder de negociação que uma compradora como a Siemens possui, estas certificações acabam se tornando “compulsórias” caso os fornecedores queiram se qualificar como um fornecedor Siemens.

Além de possuir tri-norma, há uma participação estratégica da afiliada em instituições de normatização relativas aos setores em que ela atua através do processo chamado *GSM (Global Standardization Management)*, que monitora as diversas áreas de negócio e seus fóruns de discussão atinentes. A resposta da empresa às pressões institucionais, pelo menos às de caráter normativo, é proativa segundo o modelo das respostas estratégicas de PENG (2006), pois percebe a participação institucional como estratégica, procurando influenciar normas como é o caso da participação da Siemens com assento na ABNT, na discussão de normas transversais, entre outras parcerias institucionais.

3.1.3 Pilar cultural-cognitivo

O estudo de caso mostrou que a tradição da empresa no Brasil, com seus mais de 106 anos de atuação, tendo marcado eventos históricos do país, é um recurso raro, valioso, difícil de imitar e sustentável ao longo prazo, constituindo uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991) de natureza institucional. Os brasileiros que são expatriados são vistos como facilitadores na apresentação das competências brasileira, da realidade do país para a atração de projetos importantes para a filial brasileira.

Outra vantagem da subsidiária é a confiança que a matriz deposita nos seus colaboradores e o intercâmbio constante que é feito através dos por seus funcionários que vão para a matriz e também pelos estrangeiros que vêm para a subsidiária. A política de expatriados é vista como uma ferramenta, parte da estratégia de atração de centros de excelência. A “participação na sociedade” que a subsidiária Siemens possui facilita sua atuação, com colaboradores que conhecem bem o ambiente de negócios onde atuam.

Quanto à questão da ética nos negócios, a subsidiária analisada possui um departamento e uma política de *Compliance* bem estruturados e promove programas direcionados aos seus colaboradores a fim de comunicar a política (prevenir), identificar possíveis problemas (detectar) e também tomar as providências necessárias em casos de conduta indevida (responder) (SIEMENS, 2008).

No âmbito externo, os entrevistados declararam não sentirem o impacto da ética e corrupção no ambiente de negócios brasileiro, pois simplesmente escolhem não participar em negócios

que tenham algum tipo de corrupção envolvida. No entanto, a ação da Siemens não se restringe somente a não participar da corrupção, mas há uma participação ativa da matriz e da subsidiária no combate à corrupção por meio de ações coletivas, como é o caso do programa Siemens Integrity Initiative. No caso da matriz, apesar de haver programas de *compliance* anteriores ao acordo com o Banco Mundial, o comprometimento com a ética nos negócios aumentou com a pressão de uma organização internacional tão relevante quanto o Banco Mundial.

O Siemens Integrity Initiative como ação coletiva no nível global, resulta de pressões institucionais, mas não deixa de mostrar também uma postura ativa do grupo cujo objetivo é criar condições favoráveis de competição e nivelar os players em ambientes com alto risco de corrupção. Assim, pode-se dizer que exposta a riscos de corrupção, a empresa resolve agir de forma proativa para mitigar os riscos em seu negócio. A partir daí o projeto se expandiu para várias subsidiárias e o *compliance* se institucionalizou e hoje faz parte da cultura da subsidiária brasileira.

3.1.4 Mão-de-obra

As características da mão-de-obra brasileira que têm influenciado na conquista de projetos importantes desta subsidiária foram a criatividade, versatilidade, alto grau de flexibilidade, capacidade de adaptação. Estas características são identificadas na literatura como componentes essenciais para a condição de mandato mundial (BIRKINSHAW; MORRISSON, 1995).

A formação do trabalhador brasileiro é considerada boa, mas com algumas debilidades. Sobre a escassez de talentos de que falamos no capítulo 2, a ação da subsidiária consiste em programas de desenvolvimento de talentos e de *trainee* para atrair os melhores talentos em busca de carreiras promissoras. Além dos programas internos, o aperfeiçoamento dos colaboradores é incentivado com MBA's, mestrado e doutorado.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivo principal investigar a relação entre o ambiente institucional brasileiro e o mandato mundial das subsidiárias brasileiras instaladas no Brasil respondendo, portanto à pergunta “Como o ambiente institucional brasileiro influencia o mandato mundial das subsidiárias”.

O capítulo 1 foi dedicado à exposição da configuração do ambiente institucional brasileiro. Embora não seja possível definir de forma fechada o perfil deste ambiente, foram levantadas características relevantes com base em duas publicações, o Global Competitiveness Report 2010-2011 (WEF, 2010) e o Doing Business (WORLD BANK, 2011).

Os relatórios das organizações internacionais foram importantes para levantar as principais questões de investigação específicas ao ambiente institucional brasileiro. Assim, foi abordada a situação das instituições públicas, relacionadas aos direitos de propriedade, ética e corrupção, eficiência do governo, entre outras. As instituições privadas também, como o comportamento ético das firmas e a força da auditoria, também foram tratadas. Os relatórios auxiliaram na identificação de evidências empíricas sobre o papel das instituições brasileiras, como as principais leis que incentivam o investimento direto estrangeiro e inovação, os principais órgãos envolvidos e sua eficiência, as agências regulatórias, fatores relativos à situação política do país e as características da mão-de-obra brasileira.

O capítulo 2, Revisão da Literatura, tratou inicialmente da evolução dos estudos de estratégia e como estes chegaram de uma visão baseada na indústria à visão baseada nas instituições. A seção de Estratégia Internacional tratou das principais correntes teóricas sobre a internacionalização da produção e sobre a subsidiária como unidade de estudo diferenciada das multinacionais. Neste capítulo foi feita a escolha pelo modelo de Birkinshaw e Morrison (1995) para análise das subsidiárias e definição da condição de mandato mundial e modelo de Scott (2006) como arcabouço teórico para análise do ambiente institucional brasileiro.

O capítulo 3 Metodologia expôs os procedimentos empregados na pesquisa, que utilizou uma abordagem quantitativa e qualitativa e o capítulo 4 dos resultados da estatística descritiva do *survey* e da análise do estudo de caso único. A primeira parte da pesquisa tratou da análise de um *survey* conduzido no ano de 2009 com 172 subsidiárias. A técnica de clusterização foi empregada para classificar as subsidiárias em três blocos de acordo com alguns critérios expostos no capítulo 3 que deram origem à três categorias de subsidiárias: Mandato mundial, subsidiária sem relevância estratégica, capacitada sem mandato.

As subsidiárias pertencentes à categoria mandato mundial, categoria de interesse da pesquisa, compõem 25,6% da amostra da pesquisa, um número bastante significativo e revelador se considerarmos os resultados do Global Competitiveness Report (WEF, 2010) e do Doing Business (WORLD BANK, 2009). Mesmo enfrentando problemas no sistema de propriedade, inclusive propriedade intelectual, carga regulatória pesada, uma percepção desfavorável sobre a confiança dos políticos, entre outros fatores desfavoráveis, as subsidiárias brasileiras continuam a atrair mandatos mundiais.

A primeira razão para esta aparente contradição está na situação macroeconômica favorável, como analisamos anteriormente, em que o Brasil ocupa uma posição de destaque entre os países emergentes como destino dos investimentos após a crise econômica. O mercado interno aquecido sem dúvida tem grande participação nestes números, ou seja, é possível que o retorno obtido nestes investimentos supere os custos de transação que envolvem trazer centros de excelência para o Brasil.

Outra possível justificativa pode ter relação com uma constatação, feita a partir da pesquisa descrita no capítulo 1 e também de evidências do estudo de caso, de que, apesar das debilidades institucionais, o cenário institucional tem sofrido melhoras significativas no que diz respeito a instrumentos de incentivo ao IDE e inovação, às parcerias entre empresas e universidades, à propriedade intelectual e fortalecimento de instituições governamentais e privadas atuantes em diversas indústrias. Há evidências de que o aumento dos mandatos mundiais nas subsidiárias está relacionado à melhora gradual do aparato institucional brasileiro.

Além disso, a experiência de atuação das subsidiárias no mercado brasileiro parece contribuir para a atração dos mandatos mundiais à medida que acumulam aprendizado sobre as instituições nacionais sobre como relacionar-se com elas. A familiarização com as instituições leva a uma internalização mais profunda das vantagens de localização do mercado brasileiro e certamente mitiga os custos de transação, pois reduz as incertezas nos procedimentos de um novo centro de excelência, por exemplo.

Os resultados do *survey* revelaram a condição de mandato mundial da subsidiária Siemens e motivou sua escolha para o estudo de caso único. Dos resultados do *survey* e do estudo de caso pode-se concluir que a forma como está organizada insere-se no modelo heterárquico de organização (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995) em que há delegação de responsabilidades locais cedidas pela matriz às subsidiárias. Tanto a condição de mandato mundial de Birkinshaw e Morrisson (1995), quanto a de mandato global, de Roth e Morrisson (1992), requerem da subsidiária um papel mais central com responsabilidades globais e controle estratégico regional de um produto ou linha de produtos. Além disso, uma subsidiária de mandato global ou mundial deve estar localizada em um mercado estratégico para a corporação. A subsidiária brasileira da Siemens reuniu todas estas características para ser estudada como uma subsidiária de mandato mundial.

Da análise do caso puderam ser obtidas algumas características da relação entre ambiente institucional e o mandato mundial na subsidiária, por meio de evidências sobre o papel que desempenham leis de incentivo fiscal à inovação, o papel das agências de fomento, as parcerias com centros de pesquisas privados e públicos, as certificações na integração da subsidiária na rede global de inovação, entre outros fatores. De modo geral, esta pesquisa contribui para os estudos de Negócios Internacionais relacionando os estudos das subsidiárias aos estudos das instituições com foco na realidade específica do ambiente institucional brasileiro.

Não se pode afirmar a partir do estudo de caso único que o ambiente institucional influencia diretamente na obtenção de mandato mundial das subsidiárias estrangeiras no Brasil, pois estudos de caso não são generalizáveis sob o ponto de vista estatístico. Entretanto, a análise do estudo de caso deste trabalho forneceu evidências para generalização da teoria e, até certo ponto sua expansão, que é o que estudos de caso únicos podem oferecer (YIN, 2001). Há

evidências sobre a relação positiva entre ambiente institucional favorável e a conquista de mandatos mundiais nas subsidiárias.

Assim, o caso da Siemens que o ambiente institucional tem influenciado o mandato mundial da subsidiária brasileira de forma mais direta através dos incentivos fiscais que algumas leis direcionadas à inovação proporcionam, permitindo a redução de custos. Além disso, estas leis melhoraram a estrutura de governança nas parcerias entre empresas e universidades.

No âmbito das certificações, pertencente ao pilar normativo, notou-se que são fundamentais para a integração da cadeia de valor da subsidiária em escala global e também permitem que a inovação e melhoria contínua façam parte deste processo, o que influencia na obtenção de centros de excelência, de mandatos mundiais. O caso da Siemens evidenciou o papel da valorização da participação institucional na estratégia da subsidiária influenciando discussões e percebendo oportunidades nos mercados em que atua.

No âmbito do pilar cultural cognitivo, percebe-se que a tradição da subsidiária no Brasil e a sua participação na sociedade são recursos importantes nos negócios em geral além da obtenção e manutenção dos seus centros de excelência. O seu programa de *compliance* é muito bem estruturado, inclusive com ações coletivas e responsabilidade, cedida pela matriz, por projetos locais, o que caracteriza uma resposta ao ambiente institucional internacional e também local, de forma a manter a competitividade e diminuir o risco do ambiente de negócios brasileiro.

A mão-de-obra brasileira acrescenta ingredientes importantes para a atração dos mandatos mundiais como a flexibilidade e a capacidade de adaptação. A maneira que a empresa encontrou de superar a “escassez de talentos” é desenvolver sua marca no Brasil, com programas de aperfeiçoamento, formação e planos de carreira que atraem os melhores profissionais para a empresa.

1 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

Uma das limitações deste estudo de caso único e da pesquisa como um todo foi o fato de sua autora ter podido contar com uma única entrevista com três executivos da empresa, com uma

hora de duração. Isto ocorreu devido a limitações de agenda dos executivos. Caso houvesse mais tempo e entrevistas individuais mais longas pudessem ser feitas, sem dúvidas enriqueceria a pesquisa.

A aplicação de um *survey* contendo questões sobre o ambiente institucional permitiria a mensuração da relação direta entre ambiente institucional favorável e mandato mundial em subsidiárias. Este *survey* complementaria o estudo de caso e pode ser um objetivo para futuras pesquisas.

Um estudo multicasos também seria uma maneira interessante de entender se há diferenças na influência institucional de acordo com o setor em que as subsidiárias atuam, já que há autores que afirmam que as instituições afetam de forma mais significativa setores estratégicos da economia e relacionados a investimentos de longo prazo como o de infraestrutura (este é um dos setores em que a Siemens atua, embora não seja o seu único negócio). A escolha pela empresa do estudo de caso e sua análise, é importante salientar, podem conter este viés, pelo fato da empresa atuar em setores estratégicos da economia pode ser que o impacto institucional nos seus projetos seja mais forte do que nos de empresas pertencentes a outros setores. Um estudo futuro comparado entre empresas de diferentes setores em pesquisas posteriores pode elucidar este problema.

Outro resultado interessante do estudo de caso é que possibilita futuras pesquisas está relacionado respostas estratégicas dadas pela subsidiária aos estímulos institucionais. Seja a questões de normatização ou a questões de *compliance*, as respostas que a subsidiária brasileira tem dado podem ser interpretadas como proativas (PENG, 2006) participando de fóruns de discussão, de modo a influenciar decisões que impactam os seus negócios em longo prazo. Segundo Kostova et al (2008) as multinacionais diferem umas das outras em suas respostas estratégicas e escolhem em que extensão responder às questões institucionais, assim, o tipo de resposta estratégica da Siemens pode não ser comum a todas as subsidiárias com ou sem mandato mundial. Futuras pesquisas poderiam utilizar a comparação entre casos para detectar diferentes respostas estratégicas das subsidiárias expostas ao mesmo ambiente institucional. Outra investigação interessante visaria analisar se diferentes tipos de resposta podem influenciar a relevância estratégica da subsidiária e, caso positivo, como se dá esta relação.

Por fim, o estudo de caso mostrou o papel relevante que os incentivos fiscais têm sobre a atração de centros de excelência, mandatos mundiais para o Brasil. A conclusão de sua importância através da redução de custos parece óbvia a um primeiro momento, mas merece uma reflexão mais aprofundada sob dois pontos de vista. O primeiro deles diz respeito às políticas públicas de incentivo brasileiras à inovação e ao IDE e quão competitivas são elas em relação às políticas de mesma natureza praticadas em outros países. Diferenças entre estas políticas nos países podem afetar a concorrência entre as subsidiárias de um mesmo grupo e um estudo comparativo entre países elas seria de grande relevância teórica e prática.

O segundo ponto de atenção diz respeito à gestão pública e à gestão das subsidiárias. Este estudo corrobora a visão de que políticas públicas adequadas e fortalecimentos das instituições colaboram para o crescimento da indústria brasileira e na atração de investimento de alto valor agregado para o país. O papel do governo e instituições públicas na atração destes investimentos torna-se evidente, de acordo com a visão de estudiosos citados anteriormente. Paralelamente, o trabalho a importância de uma boa gestão das relações institucionais por parte das subsidiárias que queiram conquistar mandatos mundiais. Aprender “as regras do jogo” e como melhor aproveitar as oportunidades que o ambiente institucional proporciona pode levar à redução de custos, fundamental no momento zero da negociação do mandato mundial. Esta conclusão pode ainda soar estranha a muitos gestores preocupados com demandas relacionadas às rotinas organizacionais e com a administração de fatores não institucionais do ambiente externo, porém a experiência da Siemens mostrou que as empresas podem se beneficiar desta relação, principalmente quando envolve investimentos internacionais.

É através desta consciência do seu ambiente institucional e com participação proativa no sentido de entendê-lo e influenciar, que a subsidiária pode de fato inserir-se na cadeia de inovação global, com todos os atores que ela abriga. Assim, há evidências de que é necessária uma boa articulação entre setor público e setor privado (empresas e agentes da sociedade) para que os esforços para a inovação de uma ou outra parte sejam efetivos e contribuam para o desenvolvimento econômico e social.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A MAROLINHA, *um ano depois*. **FOLHA DE SÃO PAULO**. São Paulo, 16 set 2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz1609200908.htm>. Acesso em: 11 de outubro de 2009.

AGÊNCIA MINAS. **GE e Coffey implantam centros de pesquisa em Minas Gerais**. Disponível em: <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/ciencia-e-tecnologia/33176-ge-e-coffey-implantam-centros-de-pesquisa-e-desenvolvimento-em-minas-ge-e-coffey-implantam-centros-de-pesquisa-e-desenvolvimento-em-minas>.

ARBIX, Glauco. **Inovar ou inovar**: a indústria brasileira entre o passado e o futuro. 1 ed. São Paulo: Editora Papagaio, 2007.

ARRIVALS and departures: foreigners are investing in Brazil, Brazilian companies are going shopping abroad. **THE ECONOMIST**. Nov 12th 2009.

ARRUDA; ARAÚJO. **O Desafio da Continuidade. O Brasil em destaque no Relatório Global de Competitividade**. Fundação Dom Cabral, 2009. Disponível em : <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/competitividade/Documents/200911Dom.pdf>

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. 17 99-120, 1991.

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

_____. *Managing across borders: the transnational solution*. 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BIRKINSHAW, Julian M; HOOD, Neil. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**; Outubro 1998, Vol.23 nº 4 Pág. 773.

BIRKINSHAW, Julian M.; HOOD, Neil; JONSSON, Stefan. Building firm-specific advantages in the multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**. Mar 1998, 19, 3.

BIRKINSHAW, Julian M; MORRISON, Allen J. Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, Fourth quarter 1995.

BODDEWYN, Jean J. Political aspects of MNE theory. **Journal of International Business Studies**. Vol 19, issue 3, pp. 341-363, 1988.

BRACIER. Comitê Brasileiro da CIER. **Siemens traz nova geração de turbina para usina eólica**. Disponível em: <<http://www.bracier.org.br/pt/inicio/782-siemens-traz-nova-geracao-de-turbina-para-usina-eolica.html>>. Acessado em 15/06/2011.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Inciso XXIX, artigo 5.

BRASIL. **Lei da Propriedade Industrial (1996)**. Lei Nº 9279.

BRASIL. **Lei nº 9609**. (1998). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L9609.htm>

BRASIL. **Lei nº 11079** (2004). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm.

BRASIL. **Lei nº 11101**. (2005) Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_ato2004-2006/2005/lei/L11101.htm.

BRASIL. **Lei nº 11494** (2007). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11484.htm

BRASIL. **Agências reguladoras**. Portal Brasil, 06 de janeiro de 2010. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estrutura/agencias-reguladoras-fiscalizam-a-qualidade-dos-servicos>.

BRUNSSON, Nils; JACOBSSON, Bengt. *A world of standards*. Oxford, Reino Unido. Oxford University Press, 2000.

BUSENITZ, L. W.; GOMEZ, C; Spencer, J. W. Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*. 43, 5: 994–1003.2000.

CANTWELL, John; DUNNING, John H, LUNDAN; Sarianna M. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNE's and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*. 2009 1-20.

CARNEIRO, João Piquet. **Veja entrevista: João Geraldo Piquet Carneiro**. In: VEJA, São Paulo, 07 de setembro de 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTI . Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras. Sítio de Internet 2011. Disponível em www.certi.org.br. Acessado em 05/07/2011.

CHILD, J.; Tsai, T. The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: Evidence from China and Taiwan. *Journal of Management Studies*, 42(1): 95–125. 2005.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. 1937.

COSTIN, Cláudia. *Challenges and institutional changes to promote Brazil's competitiveness*. In WORLD ECONOMIC FORUM. **The Brazil competitiveness report 2009**. World Economic Forum em parceria com a Fundação Dom Cabral, 2009.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1963.

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48(2), 147-160. 1983.

DUNNING, J. *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach* In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WIJCKMAN, P. (Eds.) **The International Allocation of Economic Activity**, London: Macmillan, 395-418, 1977.

DUNNING, J. *International production and the multinational enterprise*, London and Boston. Allen & Unwin, pp.400, 1981 *apud* PINTO, Cláudia F; GASPAR, Luís F.; FERREIRA, Manuel P.; SERRA, Fernando A. R. A influência de John Dunning em Estratégia e Negócios Internacionais: Um Estudo Bibliométrico no Strategic Management Journal. **GlobAdvantage** . Working paper nº 53. 2010

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 19(1), 1-31, 1988

DUNNING, J. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? **Journal of International Business Studies**, 20 nº 1 45-66. 1998

DUNNING, J.; LUNDAN, S. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, **Asia Pacific Journal of Management**, 25(4), 573-593. 2008

ELDORADO. Instituto Eldorado Disponível em: www.eldorado.org.br. Acessado em: 05/07/2011.

FROST, Tony. The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. **Strategic Management Journal**, Feb 2001, 22 (2) ABI Inform Global. Pg 101.

GIDDENS, Anthony. *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press, 1984 *apud* SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3 rd ed. Sage Publications, 2008.

GILPIN, R. *The Challenge of Global Capitalism: The Global Economy*. (2000) Princeton: Princeton University.

GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem da diplomacia triangular. **RAP - Revista de Administração Pública** , 40 (3) Maio/Jun de 2006: pp. 333-56.

GUEDES, A. L. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GUPTA, A. K; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, v.16, nº4, p.768-92, May 1990.

HENISZ, W. J. *The Institutional Environment for International Business*. In: Buckley, Peter J org., **What is International Business?**. New York NY: 2004. Palgrave. Disponível em: <http://www-management.wharton.upenn.edu/henisz/papers/wiib.pdf>

HENISZ, W. J.; DELIOS, A. Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990–1996. **Administrative Science Quarterly**, 46: 443–475. 2001.

HENISZ, W. J., ZELNER, B. A. Interest groups, veto points and electricity infrastructure deployment. **William David Institute Working Paper** nº 711. July 2004.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

IBGE. Instituto Brasileira de Geografia e Estatística. Síntese de Indicadores Sociais. Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira . Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica. 2009

IMASATO, T; GUEDES, A. L. Contribuições das teorias institucionais para o estudo de subsidiárias de corporações multinacionais. **Cadernos EBAPE**. V. 6, nº 2, Junho de 2008.

INPI. **Portal do Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/instituto>.

INPI. **Balancos e Perspectivas**. 2011. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/instituto/balanco-e-perspectiva>.

JARILLO, J. C.; MARTINEZ, J. L. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporation in Spain. **Strategic Management Journal**, v.11, nº 7, p. 501-12, 1990.

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

KOGUT, B. Country Capabilities and the Permeability of Borders. **Strategic Management Journal**, Vol. 12, 33-47, 1991, Pág. 180.

KOGUT, B.; WALKER, G; ANAND, J. Agency and institutions: National divergences in diversification behavior. **Organization Science**, 13: 162–178. 2002.

KOSTOVA, T. Country Institutional Profiles: Concept and Measure. **Academy of Management Best Paper Proceedings**; 1997.

KOSTOVA, T. ; ROTH, K. ; DACIN, M. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: a Critique and New Directions. **Academy of Management Review**. 2008, Vol. 33, Nº 4, 994-1006.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, 24: 64–81. 1999.

LACERDA, A. C. (2009). Corporações Multinacionais e Desenvolvimento. In: OLIVEIRA JUNIOR; BOEHE; BORINI. **Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais**. 2009. São Paulo: Saraiva.

LUO, Yadong. Toward a cooperative view of MNC-host government relations. Building blocks and performance implications. **Journal of International Business Studies**, 32, 3 (third quarter 2001): 401-419.

MIA, Irene; AUSTIN, Emilio L; ARRUDA, Carlos, ARAÚJO, Marina Silva. *An appraisal of Brazil's competitiveness landscape: Insights from the global competitiveness index 2008-2009* In: WORLD ECONOMIC FORUM. **The Brazil Competitiveness Report**, 2009.

MOISÉS, José Álvares. A desconfiança nas instituições democráticas. **Opinião Pública**. Campinas, Vol XI, nº 1, Março, 2005, p. 33-63.

MORGAN, G; WHITLEY, R. Introduction. **Journal of Management Studies**, 40: 609–616. 2003.

NELSON, R. R; SAMPAT, B. N. Making sense of institutions as a factor of shaping economic performance. 2001. **Journal of Economic Behavior and Organization**. 44 (1): 31-54.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic preference*. New York; Norton. 1990.

NORTH, D. C. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton; Princeton University Press. 2005.

OLIVEIRA JUNIOR; BOEHE; BORINI. **Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais**. 2009. São Paulo: Saraiva.

OLIVEIRA JUNIOR; M.M; BORINI, F. M.; GUEVARA, A. J. R. The strategic relevance of the subsidiaries of multinational corporations. **RAUSP**. Dezembro de 2009.

PENG M. W. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies** , April 2008: pp. (39) 930-36.

_____. *Business strategies in transition economies*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2000.

_____. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, 19 (1,2): 251–266. 2002.

_____. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, 28: 275–296. 2003.

_____. **Global Strategy**. Thomson South Western, 2006

PESTANA, M.H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993 *apud* FREITAS, H. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, 35 (3), pp. 105-112. (julho/setembro de 2000).

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. Free Press, New York, 1980.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Campus, Rio de Janeiro, 1989.

POWELL, W. W; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, 41(1) – 116-145, 1996.

RIBEIRO, Maurício Portugal. **A lei federal de PPP**. Contextualização e principais características. Curso de desenvolvimento de parcerias público privadas. Brasília, outubro de 2008.

ROCHA, Ângela. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, Carlos A. Org. **O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma**. Volume 1. Mauad Editora, Rio de Janeiro, 2004.

RODRIK, Dani. Goodbye Washington Consensus, Hello Washington Confusion. **Journal of Economic Literature**. Jan 2006.

ROTH, Kendall; MORRISON, Allen J. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter, 1992.

RUGMAN, Alan M; D'CRUZ, Joseph R. The "double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience. **Management International Review**; Second Quarter 33, 2; pg. 17 ABI/INFORM Global. 1993

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3 rd ed. Sage Publications, 2008.

SEIFERT JR, René E.; MACHADO DA SILVA, Clóvis L. Environment, Resources and Interpretation: Influences in the Internationalization Strategies of the Food Industry in Brazil. **Brazilian Administration Review** , v. 4, n. 2, art. 3, p. 40-63, May/August 2007.

SIEMENS. **Guia de compliance da Siemens sobre anticorrupção**. Janeiro de 2008. Disponível em: <www.siemens.com.br/compliance>.

SIEMENS. **Siemens no Brasil em 2011**. Março de 2011. Disponível em: <<http://www.siemens.com.br/templates/v2/templates/TemplateK02.aspx?channel=8946> >

STOPFFORD, J. M. STRANGE, S. *Rival States, rival firms: competition for world market shares*. Cambridge, 1991: Cambridge University Press.

UNCTAD. (2009). *World Investment Report*. United Nations Organization.

VALOR ECONÔMICO. Chemtech estima dobrar a receita em 2011. Publicado em 20/05/2011a. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impreso/empresas/102/429883/chemtech-estima-dobrar-receita-em-petroleo-e-gas>>. Acessado em 16/06/2011

VALOR ECONÔMICO: Para atender a demanda surgem novas fábricas. Publicado em 28/04/2011b. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impreso/siemens/1962/418749/para-atender-a-demanda-surgem-novas-fabricas>> Acessado em 15/06/2011.

VALOR ECONÔMICO. Peter Löscher vem ao Brasil para anunciar ampliação dos investimentos no país e criação de Centro de P&D no RJ. Publicado em 08/07/2011c. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/online/petroleo-e-gas/81/452721/siemens-vai-investir-us-50-milhoes-em-centro-de-pesquisas-de-petrole>>. Acessado em 08/07/2011.

VALOR ECONÔMICO. Produção de aparelhos hospitalares cresce no País. Publicado em 10/05/2011d. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impreso/empresas/102/424369/producao-de-aparelhos-hospitalares-cresce-no-pais>>. Acessado em 15/06/2011

VALOR ECONÔMICO. A Siemens entra em nova fase sem perder a obsessão pela inovação. Publicado em 12/07/2011e. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br/impreso/empresas/102/454379/siemens-entra-em-nova-fase-sem-perder-a-obsessao-pela-inovacao>> Acessado em 13/07/2011.

VERNON, R. **Tempestade sobre as multinacionais**. (1980). Rio de Janeiro: Zahar Editores.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Costs Approach. **The American Journal of Sociology**, Vol. 87 , N° 3, Nov. 1981. (P. 548-577).

WHITLEY, R. Competing logics and units of analysis in the comparative study of economic organization: The comparative-business-systems framework in perspective. **International Studies of Management and Organization**, 29(2): 113–126. 1999.

WHITLEY, R. The institutional structuring of innovation strategies: Business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. **Organization Studies**, 21: 855–886. 2000.

WHITLEY, R. *From the search of universal correlations to the institutional structuring of economic organization and change*: The development and future of organization studies. *Organization*, 10: 481–501. 2003.

WORLD BANK. *Doing Business 2010. Reforming through difficult times*. The World Bank, IFC e Palgrave Macmillan, 2009. Disponível em: www.worldbank.org

_____. Siemens launches US\$100 milion initiative for anticorruption. Press Release No:2010/182/EXT. 9 de dezembro de 2009 Disponível em: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/0,,contentMDK:22412179~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:4607,00.html> >

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Geneva, Switzerland, 2010.

_____. *Global talent risk: seven responses*. Geneva, Switzerland, 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. – Porto Alegre – Bookman, 2001.

ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, 38: 341–363. 1995.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de entrevista com executivos da empresa

Apêndice 2 – Questionário respondido pelas subsidiárias estrangeiras

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EXECUTIVOS DAS EMPRESAS

Nome _____

Profissão/formação: _____

Tempo de empresa: _____

Cargo: _____

Bloco 1: Relevância Estratégica da Subsidiária/ Mandato Global

1. A subsidiária ganhou a responsabilidade de executar importantes projetos corporativos nos últimos anos. A Siemens possui 6 centros de excelência . Fale um pouco sobre o processo de conquista deste comando.
2. Em projetos corporativos importantes houve parcerias relevantes com instituições governamentais ou privadas? Quais?

Bloco 2: Pilar regulatório

3. Como você percebe o impacto do ambiente regulatório brasileiro sobre as atividades da sua subsidiária sob três perspectivas:
 - sobre a capacidade de inovação da subsidiária?
 - transferência de conhecimento
 - alcance de projetos importantes, relevância estratégica da subsidiária e controle regional sobre algumas atividades
4. Fale sobre o papel das agências reguladoras?
5. Fale sobre a lei de parcerias público-privadas, Lei do Bem, Lei da Inovação, Lei Geral, como têm influenciado em projetos importantes.
6. Fale sobre os financiamentos concedidos pelo BNDES através do FINAME. E quanto ao índice de nacionalização dos produtos exigido para concessão dos benefícios?

Bloco 3: Pilar Normativo

7. Que certificações (padrões) a subsidiária empenhou-se em conquistar nos últimos anos? Quais foram as motivações?
8. A adoção destes padrões teve algum impacto na relevância estratégica da subsidiária e conquista de importantes projetos mundiais?

Bloco 4: Pilar cultural-cognitivo

9. Como você vê o impacto da cultura nacional sobre o modo de atuação da subsidiária? Você percebe alguma influência desta cultura brasileira sobre o alcance de projetos importantes e na relevância estratégica da subsidiária?
10. Lembra-se de alguma situação em que problemas relacionados à ética e corrupção brasileiras afetaram os negócios? Como você vê o impacto disto na importância estratégica da subsidiária e conquista de novos projetos?
11. Como o comportamento ético das firmas em geral tem afetado as atividades da subsidiária brasileira e sua importância estratégica? Na conquista do controle regional sobre algumas atividades?
12. Como você vê a qualidade da mão-de-obra brasileira? Quais são os desafios?

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS

Parte 1 – INFORMAÇÕES GERAIS

Empresa:

Nome do respondente:

E-mail:

Cargo:

4. Ano de Abertura da Empresa no Brasil

	Antes de 1960
	Entre 1960 e 1979
	Entre 1980 e 1989
	Entre 1990 e 1999
	Entre 2000 e 2009

5. Continente de Origem da Multinacional

	América Latina
	América do Norte
	Europa
	Ásia
	África
	Oceania

6. Modo de Entrada da Subsidiária no Brasil

	Aquisição
	Greenfield: nova empresa criada
	Joint-venture

7. Setor de atuação

	Indústria
	Serviço
	Agronegócio

8. Tamanho da Subsidiária no Brasil

	Menos que 100 funcionários
	Entre 100 e 500 funcionários
	Mais que 500 funcionários

Em relação a atuação de sua subsidiária

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
9. Nos últimos anos, a sua subsidiária ganhou a responsabilidade de executar importantes projetos corporativos	1	2	3	4	5
10. A receptividade da matriz para iniciativas da	1	2	3	4	5

subsidiária tem crescido ao longo dos últimos anos					
11. Sua subsidiária é considerada pela matriz como uma subsidiária estrategicamente importante	1	2	3	4	5
12. Sua subsidiária é globalmente competitiva em sua área de operação	1	2	3	4	5

14. Sua subsidiária já desenvolveu e transferiu várias práticas de _____ para a matriz e/ou outras subsidiárias

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
Pesquisa e desenvolvimento	1	2	3	4	5
Marketing	1	2	3	4	5
Produção	1	2	3	4	5
RH	1	2	3	4	5
Compras	1	2	3	4	5

15 Indique com um x quais as regiões de comando que **sua subsidiária** tem relação às seguintes funções.

	Brasil	(Am. Latina)	África	Am. do Norte	Europa	Ásia e Oceania
Pesquisa e desenvolvimento						
Marketing						
Produção						
RH						
Compras						

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

“As Multinacionais Estrangeiras no Brasil”

O objetivo desta pesquisa é compreender as mudanças nos papéis e responsabilidades das subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil.

Esta pesquisa está sendo coordenada no Brasil pelo programa de Mestrado e Doutorado em Administração da FEA/USP e pelo programa de Mestrado em Gestão Internacional da ESPM/SP.

Segue o link para o questionário:

<http://www.fia.com.br/multinacionais/TakeSurvey.aspx?PageNumber=1&SurveyID=m4KH5m2>

Este questionário esta sendo enviado para uma ampla amostra de subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. **Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial.** Para tanto os resultados da pesquisa serão apresentados somente de forma agregada.

Os participantes receberão um **relatório personalizado com recomendações gerenciais para a sua subsidiária** e serão **convidados para um workshop exclusivo para as empresas que responderam a pesquisa**, em que, será entregue um relatório geral da pesquisa.

Nós ficaríamos muito agradecidos se você pudesse dedicar alguns minutos para responder este questionário. Antecipadamente obrigado por sua atenção.

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Mestrado e Doutorado em Administração da FEA/USP
mirandaoliveira@usp.br

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Mestrado em Gestão Internacional da ESPM/SP
fborini@espm.br