

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO
PAULO**

ALEX MORAES LOPES FERNANDES LEITE

**O DESENVOLVIMENTO E A TRANSFERÊNCIA DE CAPACIDADES
DINÂMICAS ENTRE MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS: UM ESTUDO DE
CASO APLICADO A UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA**

São Paulo

2013

ALEX MORAES LOPES FERNANDES LEITE

**O DESENVOLVIMENTO E A TRANSFERÊNCIA DE CAPACIDADES
DINÂMICAS ENTRE MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS: UM ESTUDO DE
CASO APLICADO A UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury.

São Paulo

2013

Leite, Alex Moraes Lopes Fernandes.

O desenvolvimento e a transferência de capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias: um estudo de caso aplicado a uma multinacional brasileira / Alex Moraes Lopes Fernandes Leite. - 2013.

93 f.

Orientador: Maria Tereza Leme Fleury

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas multinacionais - Brasil. 2. Globalização. 3. Desenvolvimento gerencial. 4. Modelos em administração. 5. Vantagem competitiva. 6. Desempenho. I. Fleury, Maria Tereza Leme. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.726(81)

ALEX MORAES LOPES FERNANDES LEITE

O DESENVOLVIMENTO E A TRANSFERÊNCIA DE CAPACIDADES DINÂMICAS ENTRE MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Estratégia Internacional

Data de Aprovação:
27/06/2013

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Tereza Leme
Fleury (orientadora)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov
FGV-EAESP

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
ESPM

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado com todo amor e carinho para toda minha família, em especial para meus pais, minha esposa Simone e nosso filho Leonardo.

Não foram poucos os finais de semana, os feriados e os encontros aos quais não pude estar presente. Não foram poucas as madrugadas solitárias. Sem o apoio e compreensão deles a execução deste trabalho certamente não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Este simples agradecimento será pouco por toda a colaboração, incentivo, compreensão e diversas outras palavras que poderiam ser aqui colocadas a todas as pessoas que me ajudaram nesta longa jornada de trabalho. Gostaria de desejar a todos que participaram de alguma forma uma imensa gratidão, pois infelizmente não lembrarei todos vocês.

Agradeço em primeiro lugar à Prof^a. Dr^a. Maria Tereza Leme Fleury por toda a paciência, dedicação e orientação do trabalho. Não foram poucos os momentos de dificuldades que passamos, mas ela sempre de maneira extramente objetiva e realista me conduziu à sua conclusão.

Aos professores: Sérgio Bulgacov, mais do que um excelente professor, um amigo que ganhei para a vida; ao Rodrigo Bandeira de Mello, que soube transmitir seus conhecimentos e experiências de forma clara e precisa; ao Willian Eid Junior que foi um dos meus incentivadores para o ingresso no mestrado e a todos os demais professores de Pós-Graduação em Administração da FGV-EAESP que colaboraram e ajudaram no decorrer de todo o programa.

Aos funcionários e colaboradores da FGV- EAESP, em especial a Maria Tereza Conselmo, Cristina Marselha, Bárbara e Denise que sempre foram extremamente atenciosas, competentes e simpáticas.

Aos meus queridíssimos amigos de jornada, Alexandre Romeiro, Carlos Caldeira, David Kallás, Fernanda Arreola, Gisele Walczak, Leandro Andrade, Nelson Acar, Sérgio Seloti, Solange Machado e Suelen Zacharias. Acredito que sem esse nosso grupo de amizade, em nossos almoços, conversas, trabalhos em grupo, estudos e acima de tudo colaboração tudo teria sido bem mais difícil.

À empresa objeto deste estudo e a todos os seus colaboradores, sócios e fundadores que foram extremamente atenciosos e solícitos, permitindo a realização deste trabalho.

RESUMO

A capacidade das empresas multinacionais (EMN) de se adaptar às oportunidades e ameaças de seus mercados é um dos fatores estratégicos de maior importância na dinâmica dos negócios atuais. Essa necessidade de adaptação não se restringe apenas aos países desenvolvidos, mas também aos países emergentes. Nesse contexto faz-se necessário a compreensão da estratégia de empresas multinacionais dos países emergentes através do estudo das capacidades dinâmicas e de seus modelos de gestão. Assim este trabalho teve como objetivo geral analisar o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias. Serviu como fundamento teórico deste estudo, a visão baseada em recursos, a ambidestralidade das organizações (*exploration x exploitation*), as capacidades dinâmicas e os modelos estratégicos de gestão de EMNs. A definição escolhida para as capacidades dinâmicas, “habilidades sistemáticas da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado”, serviu como base para toda a pesquisa. Em termos metodológicos foi utilizada a abordagem qualitativa, através de estudo de caso único como método de pesquisa. Após definição de alguns critérios (EMNs brasileiras, setor de tecnologia, mais de uma subsidiária e atuação em diversos segmentos) para definição da organização a ser estudada, optou-se pela escolha da empresa Alpha. A coleta de dados sobre a Alpha foi baseada em múltiplas fontes, através de informações secundárias e entrevistas em profundidade realizadas com pessoas chaves da organização para investigar de forma direta os processos, competências e recursos existentes na organização. Foram encontradas duas capacidades dinâmicas na Alpha: “processo de desenvolvimento de software” e “desenvolvimento de novos serviços”. A primeira CD está presente na matriz e nas subsidiárias. Sua transferência se deu de maneira integral a todas as subsidiárias e teve como fatores antecedentes à integração e o contexto competitivo. A segunda CD está presente somente na matriz e teve como principais fatores antecedentes a orientação empreendedora e as iniciativas. Sua transferência não ocorreu para qualquer subsidiária. Após a análise dos resultados pôde-se concluir que as duas capacidades dinâmicas, em especial a CD processo de desenvolvimento de software, é geradora de vantagem competitiva para a Alpha.

Palavras Chave: Empresas Multinacionais. Internacionalização. Capacidades Dinâmicas. Transferência e Desenvolvimento de Competências.

ABSTRACT

The ability of multinational corporations (MNCs) to adapt to the opportunities and threats of their markets is one of the most important strategic factors in the dynamics of today's businesses. This necessity for adaptation is not only restricted to developed countries, but also to emerging countries. In this context it is necessary to understand the strategy of multinational corporations from emerging countries through the study of dynamic capabilities and their management models. Thus, this study aimed at analyzing the development and transference of dynamic capabilities parent and subsidiaries. Supporting the theoretical foundation of this study, the resource-based view, the ambidextrous' organizations (*exploration x exploitation*), dynamic capabilities and strategic management models MNCs. The definition chosen for the dynamic capabilities, "the systematic organization ability to integrate, build and reconfigure their organizational competencies according to the threats and opportunities of the market," served as the basis for all the research. In terms of methodology was used a qualitative approach, through a single case study as a research method. After setting some criteria (MNCs Brazilian technology sector, more than a subsidiary and operations in various segments) to define the organization which would be studied, it has been decided by the company Alpha. Data collection was based on multiple sources through secondary information and in-depth interviews conducted with key people in the organization to investigate directly the processes, abilities and resources in the organization. Two dynamic capabilities were found: "software development process" and "development of new services." The first DC is present at parent and subsidiaries. The DC's transfer was completely made to all subsidiaries and had as background factors integration and competitive context. The second DC is present only in the parent and had as main background factors and entrepreneurial orientation initiatives. The transfer did not occur to any subsidiary. After analyzing the results it was concluded that the two dynamic capabilities, in particular the DC process of software development, is generating competitive advantage for Alpha.

Keywords: Multinational Corporations. Internationalization. Dynamic Capabilities. Transference and Development of Competences.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO TRABALHO.	3
FIGURA 2 - PERSPECTIVAS DE PESQUISAS MULTINÍVEIS EM COMPETÊNCIAS, ROTINAS E CAPACIDADES.....	8
FIGURA 3– PAPÉIS DAS SUBSIDIÁRIAS.	18
FIGURA 4 – FLUXOS DE CONHECIMENTO DAS SUBSIDIÁRIAS.	24
FIGURA 5 - TIMELINE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA ALPHA.	46
FIGURA 6 - LOCALIZAÇÃO DA OPERAÇÃO DA EMPRESA ALPHA NO MUNDO.	47
FIGURA 7 - FLUXO DE DESENVOLVIMENTO E TRANSFERÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.	63
FIGURA 8 - FLUXO DE DESENVOLVIMENTO E TRANSFERÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS.	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS.....	9
QUADRO 2 – ASPECTOS DE PRESSÕES AMBIENTAIS E MERCADOLÓGICAS.....	15
QUADRO 3 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DAS EMNS.	16
QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS DE MULTINACIONAIS E OS ELEMENTOS ESTRUTURAIS EM CADA CONFIGURAÇÃO.	19
QUADRO 5 – TIPOS DE VANTAGEM E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.	21
QUADRO 6 – TIPOS DE COMPETÊNCIAS DAS EMNS.....	23
QUADRO 7 – PRINCIPAIS ASPECTOS QUANTO À TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.	25
QUADRO 8 - SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
QUADRO 9 – ETAPAS DO PROCESSO DE ANÁLISE.....	38
QUADRO 10 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ALPHA.	42

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

CD – Capacidades Dinâmicas.

CMMI - Capability Maturity Model Integration.

EMN – Empresa Multinacional.

FGV-EAESP – Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos.

JV - Joint Venture.

MBA - Master of Business Administration.

MIT - Massachusetts Institute of Technology.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.

RUP - Rational Unified Process.

SOA - Service Oriented Architecture.

UML - Unified Modeling Language.

VBR - Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*).

VP - Vice Presidente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. CAPACIDADES DINÂMICAS	4
2.1.1. O Que São Capacidades Dinâmicas	5
2.1.2. Identificando Capacidades Dinâmicas nas Organizações	10
2.2. EMPRESAS MULTINACIONAIS	14
2.2.1. Modelos de Gestão Estratégica de Multinacionais	14
2.2.2. Desenvolvimento e Transferência de Competências e Capacidades Dinâmicas em EMN	20
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1. Tipo de Pesquisa e sua Justificativa	29
3.2. Escolha e Justificativa do Caso	30
3.3. Técnicas de Coleta e Fontes de Dados	32
3.4. O Processo e as Unidades de Análise	34
4. ANÁLISE	39
4.1. Visão Geral da Empresa	39
4.2. O Processo de Internacionalização	43
4.3. Capacidades Dinâmicas na Matriz	48
4.4. Capacidades Dinâmicas nas Subsidiárias	53
4.5. Desenvolvimento e Transferência das CDs entre Matriz e Subsidiárias	54
5. CONCLUSÕES	64
5.1. Conclusões	64
5.2. Contribuições do Estudo	68
5.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros	69
6. REFERÊNCIAS	71
7. ANEXO I	77

1. INTRODUÇÃO

A capacidade das empresas multinacionais (EMN) de se adaptar às oportunidades e ameaças dos mercados aos quais estão inseridas é um dos fatores estratégicos de maior importância no atual dinamismo dos negócios. Essa necessidade de adaptação não se restringe apenas aos países desenvolvidos, mas também aos países emergentes. Segundo Fleury e Fleury (2007), no contexto da aceleração das transações internacionais a partir de 2003 após a criação do termo BRIC (iniciais de Brasil, Rússia, Índia e China), a dinâmica internacional já se configura de outra maneira.

Neste contexto cada vez mais acirrado globalmente existe grande discussão quanto aos modelos de gestão das multinacionais e suas vantagens competitivas (BARNEY, 1991; BIRKINSHAW, 2001; BARTLETT E GHOSHAL, 1992). A corrente de estudos da visão baseada em recursos (VBR) na área de negócios internacionais (BARNEY, 1991; BIRKINSHAW e HOOD, 1998) tem demonstrado que as multinacionais apresentam um papel relevante no processo de criação de vantagens competitivas das empresas. É dentro deste cenário que o presente trabalho se insere.

Os temas de EMN e VBR são muito amplos, o que exige para o trabalho uma delimitação que permita uma análise mais detalhada e aprofundada. Esta delimitação será sobre um aspecto fundamental da gestão estratégica de multinacionais: transferência e desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Diversas pesquisas demonstram que a habilidade para desenvolver e transferir competências entre matriz e subsidiárias é sem dúvida uma das vantagens competitivas das EMNs. Quando o assunto é desenvolvimento e transferência local, ou seja, entre pessoas do mesmo departamento, entre departamentos internos diferentes, entre filiais dentro do mesmo país existe sem dúvida uma dificuldade, porém muito menor do que entre matriz e subsidiárias dado seu contexto competitivo, questões culturais, distância geográfica etc. (BRESMAN et al, 1999). Estes contextos culturais somados principalmente ao ambiente dinâmico e a importância cada vez maior da inovação estratégica, faz com que seja necessária a introdução do conceito de capacidades dinâmicas (CDs). Conforme definição

utilizada neste trabalho, capacidades dinâmicas são as habilidades sistemáticas da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado.

Os estudos sobre as capacidades dinâmicas ainda necessitam de maior desenvolvimento teórico e principalmente empírico. Uma das maiores dificuldades é à falta de definição única de um constructo que possa ser utilizado para as pesquisas. Essa dificuldade continua grande no presente momento, pois ainda são raros os estudos empíricos desenvolvidos (PABLO ET ALL, 2007). Sendo assim se faz necessário o desenvolvimento de um estudo de caso de forma a colaborar com a construção desse campo.

O problema ao qual este trabalho procura responder é como se dá a transferência e desenvolvimento de capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias da empresa Alpha?

Para responder todas estas questões o objetivo proposto do trabalho é *analisar o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias*. Já quanto aos objetivos secundários o estudo procura:

Determinar o que são e como se identificam as capacidades dinâmicas.

Compreender os modelos de gestão estratégica de empresas multinacionais e sua influência na transferência das capacidades dinâmicas.

Identificar e analisar os aspectos antecedentes que podem gerar/estimular ou bloquear/desestimular as capacidades dinâmicas.

Identificar as capacidades dinâmicas presentes na Matriz e nas Subsidiárias da empresa Alpha.

Analisar o desenvolvimento e a transferência de capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias da empresa Alpha.

A originalidade da dissertação está em propor a investigação junto a uma empresa multinacional (EMN) de um país emergente, tema pouco estudado na literatura, já que as pesquisas até o momento privilegiam as subsidiárias de EMNs de países já

desenvolvidos. Isso vale para os aspectos de transferência e desenvolvimento de competências entre matriz e subsidiárias. Borini e Fleury (2010) trabalharam justamente em cima desta lacuna. Além dessa questão, pesquisas relacionadas às capacidades dinâmicas também possuem poucos trabalhos empíricos (BARRETO 2009). Uma abordagem em conjunto da transferência de CDs entre EMNs, não foi identificada até o momento pelo autor.

A estrutura do trabalho é dividida em cinco capítulos, dentro de três grandes blocos: bloco teórico, bloco empírico e bloco de conclusões. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução que trata da contextualização, dos problemas e dos objetivos gerais e específicos do trabalho. Já dentro do bloco teórico o capítulo dois traz todo o referencial teórico das capacidades dinâmicas e das empresas multinacionais. Ainda neste bloco o capítulo três apresenta a metodologia que será utilizada no desenvolvimento da dissertação. O capítulo quatro trata da apresentação e análise dos resultados, posicionado no bloco empírico. Por fim no capítulo cinco e último bloco realiza-se a discussão e conclusão do trabalho, bem como a proposição para novos estudos, seguidos das limitações desta pesquisa. A Figura 1 ilustra a estrutura de forma gráfica.

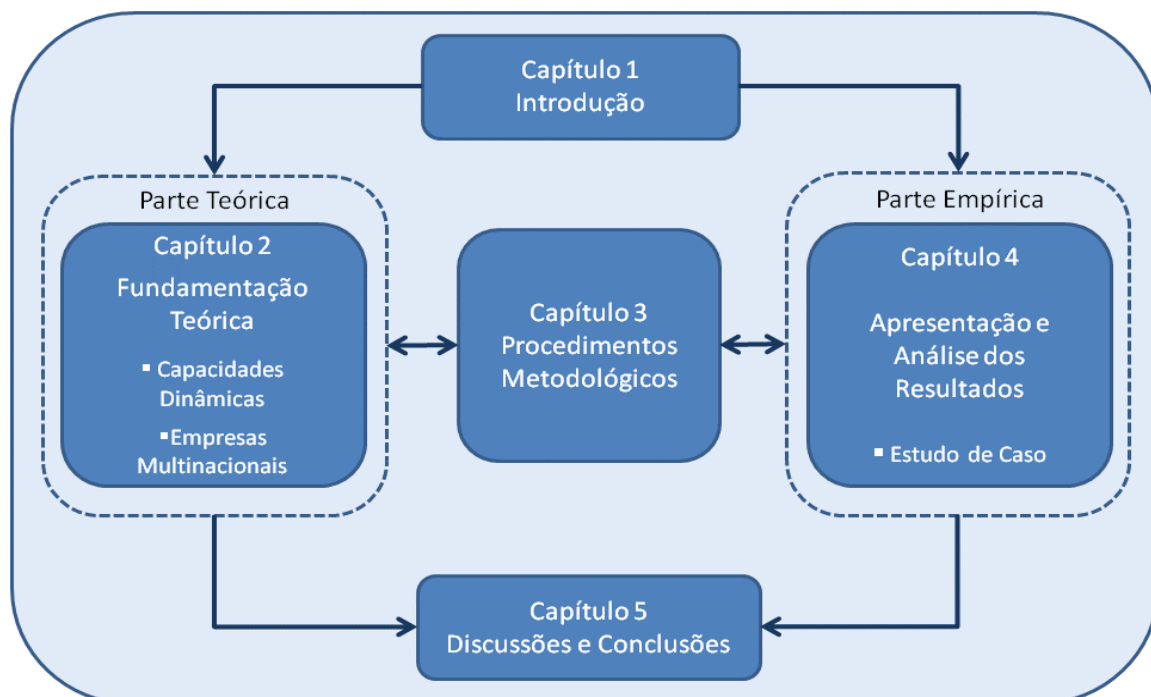


Figura 1 - Estrutura do Trabalho.
Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como principal filivimento de toda a dissertação cujo objetivo é examinar o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias. Isso se dará através da revisão da literatura pertinente às principais teorias acerca do tema proposto. Os conceitos e fundamentações que serão abordadas são: Capacidades Dinâmicas, Gestão Estratégica das Organizações Multinacionais e Transferência e Desenvolvimento de Conhecimentos e Competências entre Matriz e Subsidiárias.

Dentro deste escopo a seção 2.1 trará em primeiro lugar a revisão sobre as Capacidades Dinâmicas e posteriormente discutirá sobre como estas CDs podem ser identificadas nas organizações e a escolha conceitual que este trabalho adotará para identificá-las no estudo de caso.

Na seção 2.2 será abordada a visão sobre a gestão estratégica das organizações multinacionais, conceituando seu desenvolvimento, bem como os modelos existentes e já desenvolvidos. Por fim serão apresentados e debatidos diversos conceitos referentes à transferência e desenvolvimento de competências e capacidades dinâmicas.

2.1. CAPACIDADES DINÂMICAS

O tema Capacidades Dinâmicas (CDs) tem atraído um grande número de pesquisas e estudos nos últimos anos no campo acadêmico. Estes estudos tem abordado este conceito de diversas maneiras distintas, desconexas e até tautológicas na visão de alguns autores (WILLIAMSON, 1999). Estes fatos certamente dificultam a construção desta teoria, principalmente pela dificuldade do acúmulo de conhecimento (BARRETO, 2009). Este capítulo tem como objetivo fazer uma rápida revisão de seus principais conceitos e definir como eles serão escolhidos e utilizados para o desenvolvimento do caso.

2.1.1. O Que São Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas ganharam maior relevância acadêmica através do artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997). Isso não significa que este conceito e toda sua base teórica tenham surgido especificamente neste artigo. Na verdade Teece, Pisano e Shuen (1997) já colocam que alguns conceitos como o desenvolvimento das competências de gestão, recursos difíceis de imitar, competências funcionais e tecnológicas, desenvolvimento de produtos e processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, fabricação, recursos humanos etc. que fundamentam as CDs vieram de Schumpeter (1942), Penrose (1959), Nelson and Winter (1982), Prahalad and Hamel (1990) e do próprio Teece em outros artigos publicados (TEECE, 1976, 1986a, 1986b, 1988). Além dessas referências, outra linha de grande influência no desenvolvimento das CDs foi a Visão Baseada em Recursos (VBR).

A VBR se desenvolveu e começou ter mais notoriedade a partir da década de 90. Assim como as capacidades dinâmicas, diversos autores antes deste período já utilizavam e conceituavam os aspectos e características pertencentes à VBR. Penrose (1959) é considerada por muitos um marco inicial através de sua Teoria da Firma, o que demonstra sua intersecção com as capacidades dinâmicas tendo o mesmo trabalho como uma de suas bases teóricas. Já nos anos 80 o artigo de Wernefelt (1984) trouxe algumas evidências de que os recursos das firmas deveriam ser explorados com melhor atenção, ao invés do lado da tradicional visão por produto, ou seja, pelo lado da indústria (PORTER, 1979). A partir deste ponto, diversos outros autores (DIERICKX; COOL, 1989; GRANT, 1991; BARNEY, 1991; MAHONEY; PANDIAN, 1992; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993) contribuíram para o desenvolvimento e consolidação da VBR. A VBR tem a intenção de explicar as condições em que as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentada com base em seus recursos e capacidades. Os recursos são fatores disponíveis que pertencem ou são controlados pela empresa, enquanto as capacidades referem-se à capacidade de uma empresa para implantar recursos, geralmente em combinação, usando os processos organizacionais, para um efeito final desejado. Porém a VBR apresenta algumas limitações e discussões sobre sua validade. O aspecto da tautologia é um deles, juntamente com o aspecto de ser considerada inadequada para mercados dinâmicos, dada sua natureza estática, que

apresentam mudanças rápidas e imprevisíveis (EISENHARDT e MARTIN, 2000; PRIEM E BUTLER, 2001). Estas dificuldades e lacunas existentes são algumas das razões do desenvolvimento das capacidades dinâmicas na tentativa de evoluir em uma teoria que possa responder de maneira mais robusta sobre o desempenho das firmas.

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem a capacidade dinâmica como a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar ambientes em rápidas mudanças. Já para Eisenhardt e Martin (2000) as CDs são os processos que utilizam recursos (integrando, reconfigurando e liberando) para se equiparar às mudanças de mercado e também rotinas e estratégias organizacionais pelas quais as empresas chegam a novas configurações de recursos enquanto os mercados estão emergindo, colidindo, se separando, evoluindo ou morrendo. Outra importante contribuição para as CDs foi desenvolvida por Winter (2003) que as define como as capacidades que operam para estender, alterar ou criar as capacidades de primeira ordem. Dentro desta definição proposta é importante conceituar o que são as capacidades de primeira ordem, ou competências de primeira ordem (termo que foi adotado neste estudo). Este conceito começou a ser desenvolvido por Winter em seu trabalho anterior junto com Dosi, onde a questão das competências organizacionais e rotinas foram abordadas (DOSI e WINTER, 2000). Uma competência organizacional é uma rotina de alto nível (ou conjunto de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de execução, confere a gestão de uma organização um conjunto de opções de decisão para a produção de resultados significativos de um tipo particular. Sendo assim as competências de primeira ordem podem ser entendidas como as competências operacionais ou de nível zero como também ficaram conhecidas. Winter (2003) coloca como exemplo destas competências aquelas que são responsáveis por gerar a receita atual da organização, sendo que sem sua existência a empresa não consegue faturar. Já para exemplificar as competências de alto nível ele cita a capacidade de criar um novo produto, mudar o processo de fabricação ou mesmo atender um novo mercado ainda não trabalhado. Outra definição que ajuda no entendimento são os conceitos de *exploitation* e *exploration*. James March (1991) coloca que o *exploitation* são as atividades de aprendizagem que envolvem a utilização de recursos que a empresa já tem, incluindo aspectos como, refinamento,

eficiência, implementação, execução e a inovação incremental. Já o *exploration* são as atividades de aprendizagem que levam à adição de novos recursos e incluem como aspectos chaves pesquisas, variações, experimentações, flexibilidade e inovação radical. Esta capacidade organizacional de balancear os esforços entre as atividades de *exploitation* e *exploration*, também chamada de ambidestralidade, leva as organizações à vantagem competitiva. Após os estudos iniciais de James March outros autores têm focado esforços nesse campo. Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) e também Lubatkin et al (2006) desenvolveram escalas validadas empiricamente para a correta identificação da ambidestralidade dentro das organizações. Fazendo uma lógica entre os conceitos e estudos apresentados por Teece, Pisano e Shuen (1997) e James March (1991) pode-se inferir que a vantagem competitiva alcançada pelas organizações ambidestras pode configurar na verdade a ambidestralidade como uma capacidade dinâmica, ou seja, é a competência organizacional da empresa em construir novas competências.

Baseado em todos estes trabalhos Salvato e Rerup (2011) trazem uma contribuição relevante para o entendimento das capacidades dinâmicas. Eles consolidam todo este conhecimento através de uma perspectiva multiníveis desde as competências individuais, as rotinas, as capacidades, as capacidades dinâmicas, até chegar à estratégia corporativa. A Figura 2 demonstra de forma esquemática esses conceitos. A importância é justamente compreender quais são os níveis existentes em uma organização e possibilitar que pesquisadores façam uso de cada unidade de análise de forma bem clara quando necessário.

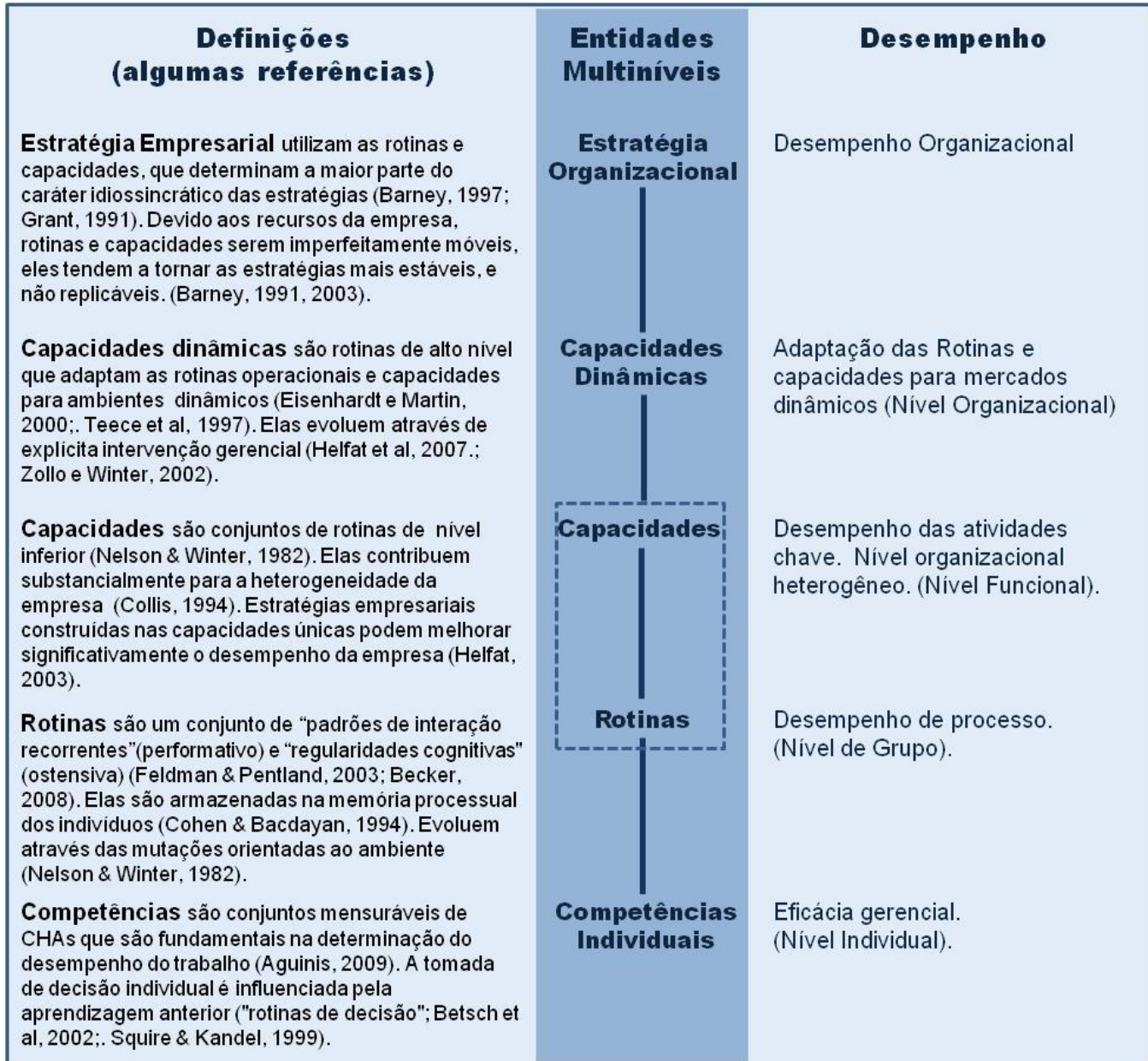


Figura 2 - Perspectivas de pesquisas multiníveis em competências, rotinas e capacidades.
Fonte: Salvato e Rerup (2011) adaptado pelo autor.

Além das três principais contribuições para as CDs já apresentadas, outros trabalhos também tem relevância dentro desta linha. Estes outros, juntamente com os já apresentados, podem ser observados no Quadro 1 desenvolvido por Barreto (2009) trazendo uma síntese dos principais conceitos e definições.

Estudo	Definições
Teece & Pisano (1994)	Subconjunto de competências e capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos e responder às condições de mercado em constante mudança.
Teece, Pisano, & Shuen (1997)	Capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para resolver rapidamente ambientes em mudança.
Eisenhardt & Martin (2000)	Processos da empresa que utilizam recursos, especificamente os processos, para integrá-los, reconfigurá-los e liberá-los, a fim de corresponder e até mesmo criar mudanças no mercado. Capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas em que as empresas conseguem novas configurações de recursos assim que os mercados emergem, colidem, evoluem e morrem.
Teece (2000)	A capacidade de sentir e aproveitar as oportunidades de forma rápida e eficiente.
Zollo & Winter (2002)	Capacidades dinâmicas são um padrão aprendido e estável da atividade coletiva através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de uma maior eficácia.
Winter (2003)	Aquelas (capacidades) que operam para estender, alterar ou criar capacidades ordinárias.
Zahra, Sapienza, & Davidsson (2006)	Habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas da empresa na forma idealizada e considerada adequada pelos seus principais decisores.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização para propositalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos.
Teece (2007)	As capacidades dinâmicas podem ser desagregados em: (a) competência para sentir e formar as oportunidades e ameaças, (b) competência para aproveitar as oportunidades e (c) competência para manter a competitividade, através da melhora combinação, proteção e quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Quadro 1 - Principais definições de capacidades dinâmicas.

Fonte: Barreto (2009).

Interessante notar algumas diferenças entre as definições apresentadas e também duas revisões de Teece sobre a sua própria definição inicial. Observa-se que existem similaridades e diferenças nestas definições no que tange sua natureza, seu contexto, seu papel específico, propósito entre outros (Barreto, 2009). Características como processos, capacidades, competências, habilidades, integração, mudança e reconfiguração aparecem na grande maioria das definições, porém nem sempre colocadas da mesma maneira. Quanto à natureza, por exemplo, Teece, Pisano e Shuen (1997) colocam a habilidade e Eisenhardt e Martin (2000) colocam o processo como principal atributo do que são as capacidades dinâmicas. Já em relação ao contexto novamente estes mesmos autores colocam o ambiente dinâmico como uma parte importante das CDs incluindo a possibilidade de sua existência também em ambientes moderados, porém Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem que as CDs existam apenas nestes ambientes dinâmicos e não em ambientes apenas moderados. Esta é uma variação importante na literatura sobre o tipo de ambiente externo que é relevante para as capacidades dinâmicas. Outros

pesquisadores da área também estão divididos entre aqueles que atribuem o conceito de forma inequívoca a ambientes altamente dinâmicos, àqueles que aceitam diferentes graus de dinamismo ambiental, àqueles que reconhecem sua relevância, tanto em ambientes estáveis e dinâmicos, e àqueles que simplesmente ignoram as características do ambiente específico. Neste aspecto da interferência do ambiente externo dentro das organizações, pode-se destacar também que o próprio desenvolvimento de competências internas de uma empresa está relacionado a mudanças no ambiente externo e algumas suposições sobre esse relacionamento têm influenciado o andamento da investigação neste domínio (DAVIES e BRADY, 2000).

Baseado nos fundamentos apresentados, em nossa opinião as capacidades dinâmicas são diferentes e ao mesmo tempo evolutivas em relação à VBR. Isso porque as CDs consideram o ambiente externo como aspecto chave, algo que não tem a mesma importância para a VBR. Da mesma maneira que as CDs são construídas ao invés de adquiridas, baseadas nos processos, rotinas e recursos organizacionais existentes ao longo do tempo. Esta mesma visão de acumulação, já havia sido trabalhada por Dierickx e Cool (1989).

Após discussão dos principais conceitos, por existirem mais de uma visão sobre as CDs, não só quanto a sua definição, mas também quanto a sua identificação é importante definir claramente os conceitos a serem utilizados neste trabalho.

2.1.2. Identificando Capacidades Dinâmicas nas Organizações

Como apresentado na seção anterior, existem diversas definições das capacidades dinâmicas causando uma considerável dificuldade quando se deseja realizar um trabalho empírico de identificação destas capacidades dentro das organizações. Essa dificuldade é devida, entre outros motivos, à falta de definição única de um constructo que possa ser utilizado para tal finalidade. Essa dificuldade continua grande no presente momento, pois ainda são raros os estudos empíricos desenvolvidos (PABLO ET ALL, 2007).

Partindo da fundamentação descrita, utilizando conceitos comuns principalmente de Teece (1997 e 2007) e Zollo e Winter (2002) definiu-se para este trabalho a seguinte conceituação de capacidades dinâmicas:

Habilidade sistemática da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado.

O primeiro trecho da definição trabalha o aspecto sistemático. Este aspecto é extremamente relevante. Para Helfat et al (2007), as capacidades dinâmicas destinam-se não só a habilidade de executar uma tarefa de forma minimamente aceitável, mas principalmente pela obrigatoriedade de sua repetição. Winter (2003) explica que a uma organização pode fazer uma mudança e não ter uma capacidade dinâmica por meio de algo chamado “solução de problema *ad hoc*”. Esta solução de problema *ad hoc* não é uma rotina, já que não se trata de um padrão estabelecido e repetitivo. Revisitando os poucos trabalhos empíricos realizados, pode-se observar a utilização em suas metodologias de pesquisas longitudinais. Pablo et al (2007) incorporou em seu projeto de pesquisa uma dimensão longitudinal e uma dimensão processual. Eles investigaram as mudanças ao longo do tempo, procurando entender os padrões e processos subjacentes. Daneels (2008) também utilizou dados longitudinais em sua pesquisa comparando os dados dentro de um intervalo T1 (evento em um tempo 1) e T2 (evento em um tempo 2). Essa prática permite anular a questão da solução de problema *ad hoc*, demonstrando que houve de fato uma mudança nas competências e recursos da organização de forma continuada e não apenas a resolução de algo pontual, o que não caracterizaria a existência de uma capacidade dinâmica.

A segunda parte da definição proposta trata da integração, construção e reconfiguração das competências organizacionais da firma. Como já discutido na seção anterior essas competências operacionais ou nível zero tratam das questões relacionadas aos processos e rotinas existentes na organização responsáveis pelas atividades base que não podem parar para geração de receita financeira. Daneels (2008) comenta que essas competências operacionais são aquelas referentes a uma determinada tarefa particular, enquanto as competências de alto nível são a habilidade de aprender novas tarefas. Com isso essa habilidade que a organização possui, ou seja, sua competência organizacional, em alterá-las forma sua capacidade dinâmica. São então as competências organizacionais que terão de ser identificadas no decorrer do trabalho. O termo competências organizacionais foi

adotado como padrão neste estudo, ao invés do termo capacidades organizacionais. Essa escolha foi baseada principalmente em Mills et al. (2002) que descreve a competência não como um simples recurso ou capacidade, mas um conjunto de vários recursos e capacidades que, quando coordenados e direcionados para um objetivo estratégico da organização, funcionam como uma competência organizacional. Isso se fez necessário, pois diversos autores utilizam o termo capacidade e outros o termo competência com o mesmo fim.

As competências organizacionais não possuem constructos fixos, bem definidos e padronizados. Pelo contrário, os constructos destas competências podem ser diversos de acordo com cada organização, localização e recursos existentes. Artigos teóricos e também empíricos de diferentes autores trazem diversos exemplos de constructos possíveis. Olhando para alguns trabalhos teóricos, Eisenhardt e Martin (2000) colocam o desenvolvimento de produto, alianças estratégicas e tomadas de decisão estratégica como algumas destas possibilidades. Teece e Pisano (1997) apresentam como sugestões gestão da área de pesquisa e desenvolvimento, transferência de tecnologia, desenvolvimento de produto, propriedade intelectual entre outras. Winter (2003) tem uma visão parecida repetindo novamente o desenvolvimento de produtos e adicionando também novos processos de produção e atendimento a novos mercados (clientes). Já olhando para os trabalhos empíricos, os fatores utilizados para o constructo possuem os itens inovação e desenvolvimento de produtos (Danneels, 2008; DEEDS, DECAROLIS E COOMBS, 2000; PABLO ET ALL, 2007;), competência de marketing, acumulação de recursos de mercado e acumulação de recursos tecnológicos.

Por fim outro aspecto importante também levantado por Eisenhardt e Martin (2000) se repete com mais propriedade no trabalho de Rely e Scott (2009). Esse aspecto diz respeito às competências de tomadas de decisão, dado que para que existam mudanças de processos, novos produtos, novos segmentos de mercado precisa necessariamente existir uma competência de tomada de decisão. Isso leva a outro ponto, já que a competência de tomada de decisão pode levar à criação de uma capacidade dinâmica, não sendo essa competência individualmente considerada como uma delas. Faz-se necessário então a inclusão de um novo elemento no modelo: fatores antecedentes.

Os fatores antecedentes são aspectos presentes e atuantes nas organizações que são muitas vezes os motivadores do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Esses fatores podem também serem interpretados como variáveis independentes causais da variável dependente capacidades dinâmicas. Estes fatores antecedentes são apresentados em alguns trabalhos empíricos. Marcus e Anderson (2006) colocam os fatores benchmarking entre seus competidores, incentivo a experimentação através de tentativa e erro e escaneamento ambiental por novas ideias e métodos. Danneels (2008) também cita dois destes antecedentes, tolerância à falha e escaneamento ambiental, e adiciona o fator de conflito construtivo, disposição para canibalização de seu próprio produto ou serviço e folga de recursos. Estes dois trabalhos empíricos examinam estes fatores diante da organização, porém não diante da do desenvolvimento e da transferência das CDs entre matriz e subsidiárias. Faz-se necessário a utilização de um novo constructo já desenvolvido por Borini (2009) que inclui os fatores autonomia, integração, orientação empreendedora, iniciativa, redes externas e contexto competitivo. Tais fatores se baseiam nos modelos de gestão estratégica das EMNs e serão detalhados na seção seguinte.

Este capítulo foi elaborado com o intuito de apresentar as diversas visões, definições e formas de identificação das capacidades dinâmicas na visão dos principais trabalhos publicados sobre o tema. A definição escolhida que será adotada neste trabalho é que as capacidades dinâmicas são as habilidades sistemáticas da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado. A identificação, que ainda não possui constructos bem definidos, será realizada neste trabalho através de três principais aspectos. O primeiro aspecto é a análise das mudanças ao longo do tempo, que são necessários para a caracterização das CDs. O segundo aspecto é através da identificação das competências organizacionais que podem ser observadas pela existência de inovação, desenvolvimento de produto, alianças estratégicas e desenvolvimento dos processos dentro das matrizes e subsidiárias. Por fim o último aspecto será através de fatores antecedentes observados pela existência de autonomia, integração, orientação empreendedora, iniciativa, redes externas e contexto competitivo tanto na matriz, quanto nas subsidiárias.

2.2. EMPRESAS MULTINACIONAIS

Este capítulo tratará das Empresas Multinacionais que serão representadas neste trabalho pela sigla EMN. Para ser considerada uma empresa multinacional a organização precisa possuir atividades em países estrangeiros. Essas atividades podem ser de pesquisa e desenvolvimento, compras, comercialização, marketing, produção entre outras. Além dessas atividades as EMNs devem possuir recursos consideráveis nestes outros países, controlar e administrar suas subsidiárias (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2007). Para Birkinshaw e Hood (1998) pode-se considerar uma subsidiária como qualquer unidade operacional controlada por uma EMN fora de seu país de origem. Segundo Bartlett e Ghoshal (1992) para ser uma EMN a empresa precisa possuir investimento direto estrangeiro e realizar a administração de suas operações internacionais.

Conceituada de forma breve as EMNs e subsidiárias, o objetivo central deste capítulo é apresentar dois conceitos fundamentais para o trabalho. O primeiro conceito é sobre os diferentes modelos de gestão estratégica das empresas multinacionais, que são relevantes para o entendimento da transferência e desenvolvimento das capacidades dinâmicas. O segundo é justamente para debater sobre a transferência e desenvolvimento de competências, focando principalmente na competência, objeto deste estudo, que são as capacidades dinâmicas.

2.2.1. Modelos de Gestão Estratégica de Multinacionais

Quando uma empresa decide se internacionalizar e se transformar em uma EMN vários desafios naturalmente surgirão. Um dos maiores certamente é a forma com que será feita a gestão entre a matriz e suas subsidiárias. Essa gestão não é nada simples, pois existem interesses e possibilidades divergentes entre as partes e também entre o mercado em geral, como fornecedores, clientes, concorrentes, governo entre outros. Na tentativa de equacionar essa questão surgem modelos de gestão propostos por alguns autores. Não cabe no escopo deste trabalho recuperar estes modelos desenvolvidos, mas apresentar alguns relevantes que servirão como apoio ao longo de seu desenvolvimento.

O modelo de maior destaque foi desenvolvido por Bartlett e Ghoshal (1992). Este modelo utiliza duas grandes dimensões como fundamento básico: responsividade

local e integração global. A responsividade local tem como principal característica a adaptação e customização dos produtos e serviços para o país em que se está operando, já a integração global foca em produtos e serviços padronizados buscando escala globais. Além dos interesses e vontades próprias da EMN sobre a escolha de atuação entre uma ou outra dimensão, naturalmente estas duas dimensões sofrem forte pressões ambientais e mercadológicas que dificultam ainda mais este balanceamento. O quadro abaixo demonstra algumas das características segmentando as pressões de integração global versus as pressões por responsividade local. Nota-se que os principais elementos que definem essas pressões são os consumidores, a necessidade de produção em escala e estruturas do mercado e governamentais.

Pressões para integração global		Pressões por responsabilidades locais
Para coordenação estratégica	Para integração operacional	
Importância de consumidores multinacionais	Economias de escala	Diferenças para necessidades/gostos dos consumidores.
Importância de competidores multinacionais	Pressões por redução de custo	Necessidade de substitutos
Intensidade de investimento	Necessidades / Gostos homogêneos	Estruturas de mercado/distribuição
	Intensidade tecnológica	Demandas de governos locais.

Quadro 2 – Aspectos de Pressões Ambientais e Mercadológicas.
Fonte: Westney e Zaheer (2001).

Diante destas pressões, Bartlett e Ghoshal (1992) defendem a ideia de que a internacionalização das empresas deve ocorrer de forma diferente para cada organização, segmento, produto, serviço etc. Para isso de acordo com o grau das dimensões de responsividade local e integração local as EMNs optam por estes caminhos diferentes classificados em quatro estratégias: multinacional, internacional, transnacional e global.

As EMNs que atuam dentro da estratégia multinacional apresentam uma alta responsividade local e normalmente possuem uma menor integração com as outras unidades. Com isso elas buscam uma grande customização para atender de forma personalizada o mercado local, explorando seu potencial ao máximo. Já na estratégia oposta, a global, as subsidiárias seguem todas as diretrizes estratégicas da matriz e conseqüentemente tem como foco principal a eficiência e escala de suas

operações. A estratégia internacional tem como característica justamente uma mescla entre as outras duas estratégias, ou seja, a matriz possui o controle e exerce influência em suas subsidiárias, porém não com a mesma força da estratégia global permitindo adaptações às necessidades locais mesmo que com menos intensidade que as estratégias multinacionais. Por fim a estratégia transnacional surge em decorrência das virtudes e limitações das estratégias anteriores sendo capaz de agregá-las. Sua principal característica é a rede diferenciada, ou seja, a relação entre a matriz e suas subsidiárias se dá de maneira variada e não uniforme de acordo com a contribuição para a vantagem competitiva da EMN. Isso significa que para cada subsidiária a matriz pode escolher estratégias diferentes de atuação, o que pode garantir maior resultado, mas ao mesmo tempo maior complexibilidade organizacional (BARTLETT E GHOSHAL, 1992). O quadro apresentado abaixo coloca de forma sintética as principais características de cada uma das quatro estratégias discutidas.

	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Configuração de ativos e recursos	Descentralizado e auto-suficiente nacionalmente	Centralizado e escala global	Fontes de competências essenciais concentradas, outras descentralizadas	Disperso, interdependente e especializado
Papel das subsidiárias no exterior	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar as estratégias da matriz	Adaptação e alavancar as competências da corporação	Contribuições diferenciadas pelas unidades nacionais para integrar operações mundiais
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Desenvolvimento do conhecimento é mantido em cada unidade	Desenvolvimento do conhecimento é mantido no centro	Desenvolvimento do conhecimento no centro e transferido para as unidades	Desenvolvimento do conhecimento em conjunto e compartilhado entre as unidades

Quadro 3 – Principais características das estratégias de gestão das EMNs.
Fonte: Bartlett e Ghoshal (1992).

Além do modelo de Bartlett e Ghoshal (1992) existem outros modelos que possuem relevância e merecem ser destacados. Hill (2005) propõe em seu modelo quatro estratégias, são elas: estratégia de localização, estratégia internacional, estratégia de padronização global e estratégia transnacional. Outro modelo é proposto por Vance e Paik (2006) que apresentam uma classificação similar também dividida em quatro estratégias: estratégia global, estratégia multidoméstica, estratégia transnacional e estratégia regional. Pode-se claramente observar que os modelos

possuem grande similaridade entre si. As diferenças provem da nomenclatura e de uma ou outra estratégia em particular. Uma delas é a regional que tem como propósito dividir o globo em regiões econômicas para dar uma característica de estratégia global para uma região específica ao invés de uma padronização mundial e ao mesmo tempo essa região teria um tratamento de responsividade local tendo maior aderência com este mercado.

Por fim como último modelo relevante, Doz, Santos e Williamson (2001) propõe uma evolução da estratégia transnacional observado em cima de algumas lacunas desta estratégia, definindo assim o modelo metanacional. Uma dessas lacunas é que a transnacional não coloca muita atenção ao desenvolvimento e aquisição de competências fora da rede interna da EMN, em outras palavras, a transnacional não enxerga que pode haver novas possibilidades advindas de parcerias, alianças estratégicas, *joint ventures*, atividades de *offshoring* entre outros. A estratégia metanacional tem como premissa que a EMN enxergue que as vantagens competitivas não são criadas apenas internamente e sim através de redes de negócios globais. Vale destacar como um ponto importante que a orientação empreendedora neste modelo não é exclusivamente a uma subsidiária específica e sim a todas elas, colocando o aspecto da iniciativa como chave, pois sem isso as competências organizacionais teriam probabilidade mínima de surgir (BORINI, 2009).

Neste ponto observa-se que o papel da subsidiária tem papel fundamental em seu desenvolvimento. Bartlett e Ghoshal (1992) apresentam outro modelo em uma perspectiva estratégica das competências e dos recursos traçando quatro tipos de papéis para as subsidiárias. Esses papéis podem ser observados na Figura 3, que apresenta em seus dois eixos os fatores principais do modelo. O primeiro fator é a importância estratégica do ambiente local, como por exemplo, tamanho de mercado, sofisticação, concorrência, já o segundo fator é a competência das organizações locais que podem ser provenientes de, por exemplo, tecnologia, produção, marketing entre outros.

		NÍVEL DE RECURSOS E APTIDÕES LOCAIS	
		BAIXO	ALTO
IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO AMBIENTE LOCAL	ALTA	BURACO NEGRO	LÍDER ESTRATÉGICO
	BAIXA	IMPLEMENTADORA	CONTRIBUIDORA

Figura 3– Papéis das Subsidiárias.
Fonte: Bartlett e Ghoshal (1992).

O papel do líder estratégico apresenta uma alta competência em um mercado importante estrategicamente para a EMN, enquanto que o buraco negro também possui um mercado importante, porém a subsidiária demonstra uma baixa competência organizacional o que demonstra uma evidente necessidade de desenvolvimento dado o potencial do local. Já o papel da contribuidora apresenta um mercado de baixa importância e uma capacidade elevada. Uma das características deste papel é a busca por tentar reverter esta competência local não tão aproveitada em operações mundiais. Por fim o papel da implementadora apresenta uma competência suficiente para suas operações dentro de um mercado limitado, tendo como característica permitir ganhos de escala e escopo sendo geradoras de caixa para a EMN.

Todos estes modelos apresentados possuem características distintas e similares ao mesmo tempo. Independente das distintas, dois fatores estão presentes como parte integrante de todos os modelos: o desenvolvimento de competências e a estrutura que condiciona o desenvolvimento de competências (BORINI, 2009).

Olhando para o fator um, desenvolvimento de competências, a estratégia multidoméstica foca na criação de competências distintas nas subsidiárias sem realizar transferência dentro da rede multinacional. Já a estratégia global, tem foco nas competências criadas na matriz e sua transferência do centro para a periferia. A estratégia transnacional tem como principal aspecto a criação de competências tanto na matriz, quanto na subsidiária, com incentivos de disseminação dessas competências entre todos os participantes da rede com o aval da matriz. Por fim a

estratégia metanacional, é similar a estratégia transnacional com a única diferença de não possuir o poder central da matriz como fator determinante do papel estratégico da subsidiária (BIRKINSHAW, 2001).

Já o segundo fator destacado é a estrutura que condiciona o desenvolvimento de competências nas subsidiárias. O trabalho desenvolvido por Borini (2009) baseado em trabalhos anteriores de Bartlett e Ghoshal (1992), Nohria e Ghoshal (1997), Birkinshaw (1997), Andersson, Forsgren e Holm (2002), Porter (1990) dentre outros apresenta seis principais elementos condicionantes para esse desenvolvimento: autonomia, integração, orientação empreendedora, iniciativa, contexto competitivo e redes externas. As estratégias multidoméstica e globais tem como elementos principais a integração e a autonomia. Já a transnacional tem como elementos chaves a orientação empreendedora e a iniciativa própria das subsidiárias que são fortemente ligados à criação das competências. Por fim a estratégia metanacional destaca o local de atuação das subsidiárias, ou seja, seu contexto competitivo e a inserção nas redes externas, sua principal diferença com a estratégia transnacional. O quadro abaixo desenvolvido por Borini (2009) demonstra sinteticamente estes fatores e todos os seus cruzamentos.

	Multidoméstica	Global	Transnacional	Metanacional
Autonomia	Ênfase Central: autonomia alta para as subsidiárias que atuavam como unidades independentes	Ênfase Central: baixa, em virtude de as subsidiárias serem réplicas da matriz	Diferenciada, conforme a atribuição do papel estratégico da subsidiária	Alta para cada empresa da corporação, já que cada uma determina suas estratégias por iniciativa própria
Integração	Ênfase Central: baixa no sentido de transferência de competências, mas importante para o controle das operações	Ênfase Central: essencial para a transferência de competências da matriz para as subsidiárias	Diferenciada, conforme a atribuição do papel estratégico da subsidiária	Pré-requisito essencial para a transferência de competências
Orientação Empreendedora	Sem importância, já que cada subsidiária compete como um empresa separada	Pouco importante, já que o foco era a criação de competências na matriz	Ênfase Central para estimular as iniciativas nas subsidiárias escolhidas pela matriz para ter importância estratégica	Importante de modo indiferenciado em toda corporação e como força motriz das iniciativas
Iniciativa	Importante apenas para a subsidiária, mas não para a estratégia corporativa da multinacional	Pouco abordada, seria interessante para incrementar processos produtivos nas subsidiárias sob as competências transferidas da matriz	Ênfase Central: para a criação de competências, mas estimulada somente para as subsidiárias que eram escolhidas para ter importância estratégica	Ênfase Central: essencial para a estratégia de desenvolvimento de competências e consequentemente, com importância estratégica na corporação
Contexto Competitivo	Importante para exploração de mercado	Importante como suporte para as Plataformas Globais ou para a exploração de mercado	Importante para exploração de mercado e criação de iniciativas	Ênfase Central: cada localidade é encarada de igual para igual, como "pockets of knowledge"
Redes Externas	Pouco comentada, com importância exclusiva para a estratégia da subsidiária	Suporte para as Plataformas Globais	Secundariamente abordadas para a criação de iniciativas	Ênfase Central: essencial para o desenvolvimento de iniciativas e criação de competências

Quadro 4 – Estratégias de Multinacionais e os Elementos Estruturais em cada Configuração.
Fonte: Borini (2009).

Estes fatores são na verdade o principal interesse desta seção, pois como já visto, as competências são partes formadoras das capacidades dinâmicas podendo então utilizar os conceitos destes fatores e estratégias às capacidades dinâmicas. Essa

importância se dá, pois de acordo com cada estratégia o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas podem se modificar, sendo então primordiais para a correta análise do caso. Vale destacar que estes serão utilizados como os fatores antecedentes às CDs, conforme apresentados na seção de identificação das capacidades dinâmicas.

A próxima seção tratará justamente das questões referentes à transferência e desenvolvimento de competências e capacidades dinâmicas.

2.2.2. Desenvolvimento e Transferência de Competências e Capacidades Dinâmicas em EMN

Diversas pesquisas demonstram que a habilidade para desenvolver e transferir conhecimentos e competências entre matriz e subsidiárias é sem dúvida uma das vantagens competitivas das EMNs. Consequentemente o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas será também uma das fontes de vantagem competitiva das EMNs. Quando o assunto é desenvolvimento e transferência local, ou seja, entre pessoas do mesmo departamento, entre departamentos internos diferentes, entre filiais dentro do mesmo país existe sem dúvida uma dificuldade, porém muito menor do que entre matriz e subsidiárias dado seu contexto competitivo, questões culturais, distância geográfica etc. (BRESMAN et al, 1999).

Neste contexto a grande discussão quanto aos modelos de gestão das subsidiárias está relacionada com o desenvolvimento e transferência de todos os tipos de competências (BIRKINSHAW, 2001; BARTLETT E GHOSHAL, 1992). Resgatando o conceito já apresentado da VBR, a vantagem competitiva decorre das competências centrais e este desenvolvimento e transferência são os que podem mantê-las com valor, raras e difíceis de imitar.

Um dos grandes desafios reside justamente na capacidade de transferir as vantagens competitivas formadas em outros países e desenvolvê-las localmente adaptando-se aos diferentes aspectos da cultura, contexto competitivo, institucionais entre outros (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). O Brasil sofre com uma dificuldade extra com diversas de suas EMNs, já que as replicações de fatores de produção dependem fortemente de recursos locais privilegiados, como diversas *commodities* agrícolas e minerais. Porém, não são apenas estas vantagens

competitivas que são difíceis de transferir. O Quadro 5 elaborado por Tanure, Cyrino e Penido (2007) demonstra os tipos de vantagem e suas orientações para cada caso.

	VANTAGENS COMPARATIVAS DOMINANTES PARA O SUCESSO COMPETITIVO	VANTAGENS COMPETITIVAS ATUAIS DIFICILMENTE TRANSFERÍVEIS	VANTAGENS COMPETITIVAS ATUAIS POTENCIALMENTE TRANSFERÍVEIS	CONSTRUÇÃO DE NOVAS VANTAGENS
TIPOS	Acesso privilegiado a fatores (matérias-primas e mão-de-obra) e a custos competitivos.	marca no Brasil; integração vertical base local de clientes.	tecnologia de produto; gestão de marketing; excelência em processos; gestão de operações; base global de clientes; logística e gestão da cadeia.	capacidade de inovação; capacidade dinâmica de aprendizagem; competência empreendedora.
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	alavancar e intensificar exportações a partir do Brasil; melhorar a posição na cadeia de valor a jusante (proximidade com o cliente); expandir o modelo para outras localidades (se houver) com vantagens semelhantes (<i>resource seeking</i>).	alavancar e intensificar exportações a partir do Brasil; expandir seletivamente os elos posteriores da cadeia (vendas, pós-vendas, montagem final); modificar os modelos de negócio e desenvolver competências similares.	replicar o modelo adaptado (multinacionalização); buscar a integração entre as subsidiárias.	utilizar as competências dinâmicas e de inovação para aprender em novas localidades; capacidade de gerir uma rede corporativa de conhecimentos; metanacionalização.

Quadro 5 – Tipos de vantagem e estratégia de internacionalização.

Fonte: Tanure, Cyrino e Penido (2007).

Pode-se observar no quadro que a terceira coluna apresenta as vantagens competitivas atuais e potencialmente transferíveis e tem como tipos, por exemplo, a tecnologia do produto, gestão de marketing, gestão de operações que podem ser as próprias capacidades dinâmicas se estiverem sempre se adaptando ao mercado externo de forma sistemática. A quarta coluna, construção de novas vantagens, traz justamente a própria capacidade dinâmica, assim como a capacidade de inovação como os fatores responsáveis pela formação da vantagem competitiva.

Dentro de toda a fundamentação sobre transferência e desenvolvimento de competências, ainda é incipiente a literatura que trata exclusivamente destas ocorrências para as capacidades dinâmicas. Por esta razão faz-se necessário apresentar uma pequena fundamentação sobre competências, constatando que a

utilização de todos seus conceitos podem ser aplicados para as capacidades dinâmicas.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 21) competência é “um agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”. A competência não é um simples recurso ou capacidade, mas o conjunto de vários recursos e capacidades que, quando coordenados e direcionados para um objetivo estratégico da organização, funcionam como uma competência organizacional (MILLS et al. 2002). Essa competência organizacional não é estática (FLEURY; FLEURY, 2001). Isso se deve em razão das mudanças do ambiente externo, desde o contexto competitivo, concorrentes, parceiros, clientes, fornecedores, até questões políticas, econômicas, sociais entre outras. Essas mudanças de certa forma obrigam que a organização transforme essa competência, pois caso contrário pode ficar desalinhada com o mercado e ainda sofrer a imitação de seus concorrentes, o que levaria a perda da vantagem competitiva (EISENHARDT e MARTIN, 2000; BARNEY, 2001). Sendo assim elas precisam desenvolver as capacidades dinâmicas garantindo sua adaptação ao ambiente competitivo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2002).

As competências organizacionais, quando se fala em EMN, podem ser classificadas de acordo com as possibilidades de suas transferências entre as empresas do grupo. Segundo Rugman e Verbeke (2001) e Moore (2001) existem três tipos de competências: as competências locais, as competências não locais e as competências específicas.

A primeira competência citada, a local, tem como principal característica o desenvolvimento de competências por parte da matriz e subsidiárias de interesse estritamente local e não global. Isso pode ocorrer por diversas razões, como por exemplo, competências que não sirvam para outras empresas do grupo dada sua existência fazer sentido apenas localmente (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Já quanto às competências não locais, são provenientes da própria matriz e transferíveis para as demais subsidiárias (DUNNING, 1993). Ainda dentro das não locais, pode ocorrer também das subsidiárias criarem e desenvolverem competências que possam ser transferidas para outras subsidiárias e para a própria matriz. Por fim competências

que sejam geradas dentro das matrizes ou subsidiárias que sejam úteis para as demais empresas, mas não possam ser transferidas por alguma condição especial são denominadas de competências específicas. Isso pode se dar por motivos entre eles competências que provem de conhecimento tácito ou que dependam do local para existir, como nos casos das EMNs brasileiras citadas. O quadro abaixo apresenta os três tipos de competências junto com duas características importantes: escopo de aplicação e sua capacidade de transferência. O escopo tem que ser observado sobre o aspecto de ser local ou mundial, enquanto a transferência tem que ser analisada pelo aspecto de sua facilidade ou dificuldade de transferência.

Características	local	não-local	específica
Escopo de aplicação	local	mundial	mundial
Capacidade de transferência	baixo	alto	baixo

Quadro 6 – Tipos de competências das EMNs.
Fonte: Borini, Fleury e Fleury (2010).

Da mesma forma que as competências são parte formadora das CDs, o conhecimento é formador e antecessor às competências, o que mais uma vez permite a utilização de alguns conceitos baseados em conhecimento como úteis na execução e fundamentação deste trabalho.

Um destes conceitos pode ser encontrado dentro do modelo dos fluxos de conhecimento desenvolvidos por Gupta e Govindarajan (1991). Este modelo criado para analisar as subsidiárias pondera duas dimensões espaciais: a extensão em que a subsidiária busca absorver (internalizar) o conhecimento oriundo do resto da multinacional e a extensão em que a subsidiária busca disponibilizar o seu conhecimento para as outras unidades da corporação. A Figura 4 demonstra os quatro papéis que as subsidiárias podem assumir: inovador global, integrador, implementador e inovador local.

Fluxo de conhecimento da subsidiária para o resto da CMN	Alto	Inovadora Global	Integrada
	Baixo	Inovadora Local	Implementadora
		Baixo	Alto
Fluxo de conhecimento do resto da CMN para a subsidiária local			

Figura 4 – Fluxos de Conhecimento das Subsidiárias.
Fonte: Gupta e Govindarajan (1991).

O primeiro papel, inovador global, tem como principal aspecto a subsidiária como fonte de conhecimento para todas as outras unidades. As mesmas características podem ser observadas no papel integrador com a diferença deste tipo de subsidiária não ser autossuficiente em termos de conhecimento, ou seja, ela ainda necessita de conhecimento de outras unidades para sua sobrevivência. Já no papel implementador, a subsidiária adquire bastante conhecimento vindo das demais unidades e ainda é capaz de criar conhecimento local de forma moderada. Por fim o papel de inovador local é aquele cuja subsidiária tem total responsabilidade para a criação e desenvolvimento de seus conhecimentos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991).

Por fim, além do já apresentado, a transferência de conhecimento entre subsidiárias possuem outros aspectos importantes. Entre estes aspectos quatro blocos são relevantes: importância da transferência de conhecimento para o desenvolvimento da subsidiária; barreiras à transferência de conhecimento; forma de entrada e a transferência de conhecimento: unidades adquiridas x *greenfield*; cultura e transferência de conhecimento. Todos estes aspectos podem mudar completamente a forma com que o conhecimento, as competências e conseqüentemente as capacidades dinâmicas são transferidas e desenvolvidas. Conforme apresentado no Quadro 7 elaborado por Silvia (2010) na consolidação da visão de diversos autores, essas quatro abordagens se tornam necessárias de serem analisadas pelas matrizes, pois de acordo com a estratégia e cultura da organização ações diferentes devem ser tomadas. Uma organização que tenha utilizado, por exemplo, como forma de entrada um *greenfield*, não terá de sua subsidiária o mesmo comportamento de transferência de conhecimento de uma subsidiária que tenha sido adquirida. Da

mesma forma que de acordo com a importância dessa transferência na estratégia organizacional, seria importante, por exemplo, promover mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre as unidades.

	Abordagem	Principais Autores	Principais Ideias / Conceitos
Transferência de conhecimento (TC)	Importância da TC para o desenvolvimento da subsidiária	Birkinshaw (1999, 2002), Andersson (2002), Newman (2003), Sumelius e Saral (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - os fluxos de recursos representam o elemento central do desenvolvimento da subsidiária - a capacidade de absorção de conhecimento pela subsidiária é fundamental para o negócio da corporação - é importante promover os mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre as unidades - a subsidiária é capaz de aprender com o seu ambiente local e contribuir para o negócio da corporação - a transferência de conhecimento é mais intensa nas subsidiárias mais velhas
	Barreiras a TC	Bhagat <i>et al</i> (2002), Ang e Massingham (2007), Gupta e Govindarajan (2000), Bresman <i>et al</i> (1999) e Bjorkman (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - a transferência de conhecimento é mais efetiva quando envolve contexto cultural similar - excesso de controle da matriz, cultura organizacional e falta de incentivos à aprendizagem são barreiras à transferência de conhecimento - valor e relevância do estoque de conhecimento da unidade - principais barreiras: síndrome do “não inventado aqui” e baixa capacidade de absorção da subsidiária
	Forma de entrada e a TC: Unidades adquiridas x <i>Greenfield</i>	Gupta e Govindarajan (2000), Bresman <i>et al</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - importância da transferência de conhecimento nas unidades provenientes de aquisições para criação de valor - unidades adquiridas transferem mais conhecimento do que as <i>greenfield</i> - as unidades <i>greenfield</i> possuem capacidade de absorção de conhecimento superior - nos primeiros anos, alta a transferência de conhecimento da matriz para subsidiária que se investe com o amadurecimento
	Cultura e TC	Zhu (2004), Pauleen e Murphy (2005), Bhagat <i>et al</i> (2002), Voel e Han (2005), Finestone e Snyman (2005), Takeuchi e Nonaka (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - não há um modelo universal de gestão do conhecimento, sendo a adaptação local fundamental - as culturas coletivistas utilizam meios mais informais e contatos pessoais ou telefônicos e absorvem mais conhecimento tácito - as dimensões culturais afetam a transferência de conhecimento - fluxo de informações nas culturas verticais (alta distância do poder) geralmente ocorre de cima para baixo

Quadro 7 – Principais aspectos quanto à transferência de conhecimento.
Fonte: Silva (2010).

Esse capítulo foi elaborado com o objetivo de percorrer os principais conceitos sobre as EMNs que servirão de base conceitual para o estudo de caso. A primeira parte demonstrou os modelos de gestão estratégica das EMN. Existem diversos modelos como o de Hill (2005), o de Vance e Paik (2006) e o de Doz, Santos e Williamson (2001). Dentre os existentes, destaca-se o modelo de Bartlett e Ghoshal (1992) que utiliza duas grandes dimensões como fundamento básico: responsividade local e integração global. De acordo com estas dimensões as EMNs podem optar por quatro estratégias: multinacional, internacional, transnacional e global. Este modelo possui algumas características-chaves que o configuram. Essas características, que atuam como fatores antecedentes na identificação do desenvolvimento e transferência das CDs, são: autonomia, integração, orientação empreendedora, iniciativas, redes externas e contexto competitivo. Estas estratégias e suas características serão utilizadas na análise do caso para identificar qual delas vem sendo praticada para cada subsidiária.

Já a segunda parte deste capítulo abordou o aspecto das transferências e desenvolvimento de competências e conhecimentos, que servem como fundamentação para as CDs, dada a falta de literatura que trate de transferência e desenvolvimento exclusivamente para as CDs. As competências organizacionais segundo Rugman e Verbeke (2001) e Moore (2001) podem ser três: as competências locais, as competências não locais e as competências específicas. Cada uma destas competências possui duas características: escopo de aplicação e capacidade de transferência. O quadro abaixo sintetiza as principais fundamentações abordadas.

SÍNTESE TEÓRICA		
Abordagem	Principais Conceitos e Aspectos	Autores
Capacidades Dinâmicas		
Visão Baseada em Recursos (VBR)	<ul style="list-style-type: none"> • Condições em que as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentada com base em seus recursos e capacidades. • Para possuir vantagem competitiva as organizações devem possuir recursos e capacidades que tenham valor, sejam raros e difíceis de imitar. • Recursos são fatores disponíveis que pertencem ou são controlados pela empresa. • Capacidades referem-se à capacidade de uma empresa para implantar recursos, geralmente em combinação para um efeito final desejado. 	Penrose (1959), Wernefelt (1984), Dierickx; Cool (1989), Grant (1991), Barney (1991), Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993)
Definição de CD para o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade sistemática da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado. 	Teece, Pisano, & Shuen (1997), Eisenhardt & Martin (2000), Zollo & Winter (2002), Teece (2007), Helfat et al. (2007)

<p>Multiníveis em capacidades, competências e rotinas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais são conjuntos mensuráveis de conhecimentos, habilidades e atitudes que são fundamentais na determinação do desempenho do trabalho. • Rotinas são um conjunto de padrões de interação recorrentes que são armazenadas na memória processual dos indivíduos e evoluem através das mutações orientadas ao ambiente. • Capacidades são conjuntos de rotinas de nível inferior. • Competência organizacional é uma rotina de alto nível que confere a gestão de uma organização um conjunto de opções de decisão para a produção de resultados significativos. 	<p>Nelson & Winter (1982), Dosi & Winter (2000), Fleury & Fleury (2001), Feldman & Pentland (2003), Aguinis (2009)</p>
<p>Trabalhos Empíricos de CDs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Características sistemáticas e longitudinais, pois as capacidades dinâmicas destinam-se não só a habilidade de executar uma tarefa de forma minimamente aceitável, mas principalmente pela obrigatoriedade de sua repetição. • Principais competências identificadas nos trabalhos empíricos: tomadas de decisão, inovação, desenvolvimento de produtos, marketing, acumulação de recursos de mercado e acumulação de recursos tecnológicos. • Utilização de fatores antecedentes que podem ser interpretados como variáveis independentes causais da variável dependente capacidade dinâmica. 	<p>Deeds, Decarolis & Coombs (2000), Marcus & Anderson (2006), Pablo et all (2007), Daneels (2008), Relly & Scott (2009)</p>
<p>Ambidestralidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambidestralidade é a capacidade organizacional de balancear os esforços entre as atividades de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i>. • <i>Exploitation</i> são as atividades de aprendizagem que envolvem a utilização de recursos que a empresa já tem, incluindo aspectos como, refinamento, eficiência, implementação, execução e a inovação incremental. • <i>Exploration</i> são as atividades de aprendizagem que levam à adição de novos recursos e incluem como aspectos chaves pesquisas, variações, experimentações, flexibilidade e inovação radical. 	<p>James March (1991), Jansen, Van Den Bosch & Volberda (2006), Lubatkin et all (2006)</p>
Empresas Multinacionais		
<p>EMNs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organização que possui recursos e atividades de pesquisa e desenvolvimento, compras, comercialização, marketing, produção entre outras em países estrangeiros. 	<p>Bartlett & Ghoshal (1992), Birkinshaw & Hood (1998), Cavusgil, Knight & Riesenberger (2007)</p>

Papel das Subsidiárias	<ul style="list-style-type: none"> • Quatro papéis das subsidiárias: líder estratégico, buraco negro, contribuidora e implementadora. • Dois fatores: importância estratégica do ambiente local e competência/aptidões das organizações locais. 	Bartlett & Ghoshal (1992)
Modelo de Gestão das EMNs	<ul style="list-style-type: none"> • Responsividade local e integração global. • Multinacional, internacional, transnacional e global. • Estratégia de localização, estratégia internacional, estratégia de padronização global e estratégia transnacional. • Metanacional. 	Bartlett & Ghoshal (1992), Birkinshaw & Hood (1998), Westney & Zaheer (2001), Doz, Santos & Williamson (2001), Hill (2005), Vance & Paik (2006)
Tipos de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Características: escopo de aplicação e sua capacidade de transferência. • Três tipos de competências: local, não-local e específica. 	Holm & Pedersen (2000), Rugman & Verbeke (2001), Borini, Fleury & Fleury (2010)

Quadro 8 - Síntese da Fundamentação Teórica
 Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Todos estes aspectos devem ser integrados aos outros conceitos já apresentados anteriormente para que o trabalho de campo contemple todas as possibilidades de coleta e análise das informações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como principal finalidade demonstrar e justificar os procedimentos metodológicos que serão utilizados. Dado o problema principal e o objetivo foi possível estudar os procedimentos mais indicados para aplicação neste trabalho.

A primeira seção definirá a abordagem, o método de pesquisa e justificativa de sua escolha. A seção seguinte trará a justificativa do caso escolhido. A terceira apresentará quais foram as técnicas de coleta e as fontes de dados que foram utilizadas no trabalho. Por fim a última seção apresentará todo o processo e as dimensões de análise que serão utilizadas, demonstrando em detalhes suas etapas e bases teóricas.

3.1. Tipo de Pesquisa e sua Justificativa

O objetivo deste estudo é analisar o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias. Para isto será utilizada a abordagem qualitativa, através de estudo de caso único como método de pesquisa.

A abordagem qualitativa se faz necessária, pois para o fenômeno estudado é necessário o envolvimento do pesquisador com este fenômeno, de forma a estabelecer um contato próximo com a empresa e seus membros.

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre este fenômeno e o contexto de vida real não são muito evidentes (YIN, 2005). Já para Eisenhardt (1989), um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se preocupa com a compreensão do contexto dinâmico dos fenômenos sociais.

Existem três principais situações onde um estudo de caso é recomendado: quando questões relacionadas a como ou por que são necessárias para entendimento do objetivo proposto, quando o investigador possui pouco ou praticamente nenhum controle sobre os eventos e quando o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (YIN, 2005). Neste estudo todas estas situações são encontradas, pois o problema tem como proposta analisar como as transferências e desenvolvimentos das capacidades dinâmicas ocorrem, o investigador de fato não tem controle sobre os eventos e por fim se trata de algo novo no mundo acadêmico com poucos estudos já realizados. Inclusive em seu trabalho bibliográfico sobre capacidades dinâmicas, Barreto (2009) coloca que os pesquisadores podem obter informações valiosas, que de outra forma não poderiam ser capturadas, sobre as dimensões que formam uma capacidade dinâmica usando estudos de caso, como mostrado, por exemplo, por Galunic e Eisenhardt (2001), Lampel e Shamsie (2003), Pablo et al. (2007) e Rosenbloom (2000). Isso é recomendado por Barreto (2009), pois ainda persiste a ausência de consenso em relação ao conceito e uma carência de estudos sistematizados sobre o tema, o que demanda pesquisas exploratórias para construção de novas teorias.

O estudo de caso deste trabalho pode ser considerado como exploratório, pois conforme já colocado existe ainda uma pequena compreensão sobre o fenômeno e poucos trabalhos empíricos. Uma pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (YIN, 2005; GIL, 2002).

Por fim vale debater sobre a escolha de estudo de caso único ao invés de estudo de casos múltiplos. Existem muitas críticas ao método de estudo de caso e eles ficam ainda mais fortes quando são estudos de caso único. Dentre as críticas existentes, uma das mais relevantes tem sido a falta de regras definidas para a inferência de generalização dos dados obtidos e a representatividade do caso, ou seja, quanto à validade externa (DONMOYER, 2000; KENNEDY, 1979; YIN, 2005). Por outro lado Yin (2005) acredita que aumentando o número de pontos de dados em um único caso, solucionaria o problema. O aspecto fundamental nesta discussão é perceber qual é a contribuição que um estudo de caso único pode trazer. A primeira contribuição pode ser a geração de *insights* tanto para a teoria como para a prática em administração de empresas. Nesta perspectiva, os casos únicos teriam como principal papel mostrar justamente aquilo que é desprezado quando se busca a generalização empírica: o específico (ZANNI et al, 2011). Outra contribuição se dá uma vez que se tenham claras as razões para a utilização de uma abordagem indutiva, os casos devem ser selecionados não por serem representativos de uma população, mas por serem particularmente adequados para se analisar um tema específico, permitindo articulações entre construtos que levem a *insights* teóricos (EISENHARDT & GRAEBNER 2007; SIGGELKOW 2007).

3.2. Escolha e Justificativa do Caso

As escolhas das organizações a serem utilizadas nos estudos de casos são parte chave dos trabalhos científicos. Isso se intensifica ainda mais quando se trata de um estudo de caso único (YIN, 2005). Por este motivo antes da escolha do caso foram definidos uma série de critérios operacionais para a correta escolha do objeto de estudo. Após a definição destes critérios, um processo de triagem foi realizado para garantir um caso relevante e que trouxesse contribuições teóricas e práticas ao campo de pesquisa estudado. Essa triagem se deu através de coleta de dados secundários e entrevista inicial com colaboradores das organizações eleitas. Os critérios operacionais utilizados são apresentados a seguir.

O primeiro critério foi considerar que deveriam ser empresas multinacionais brasileiras. Essa opção se deu pelo crescimento deste fenômeno de internacionalização no Brasil e principalmente ao fato que a grande maioria das pesquisas existentes sobre o tema são de origem estrangeira, normalmente de países desenvolvidos.

O segundo critério se dá pelo fato da pesquisa examinar a transferência de capacidades dinâmicas e para tal investigação é desejado que a EMN escolhida possuísse essas capacidades. Um estudo conduzido por Deeds et al. (2000) descobriu que as empresas de alta tecnologia desenvolvem novos produtos de forma sistemática devido à capacidade dinâmica e são capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente e da concorrência global. Este argumento fundamentou a escolha por uma empresa do segmento de tecnologia.

O terceiro critério utilizado foi escolha por organizações que possuíssem mais de uma subsidiária. No caso escolhido temos quatro, localizadas respectivamente na América do Sul (Argentina), América do Norte (EUA) e Ásia (China e Japão). Possuir quatro subsidiárias e ainda em localizações geográficas distintas torna o caso mais interessante e rico de ser estudado por toda a questão de transferência não só entre a matriz, mas também entre as subsidiárias e também por diferentes contextos competitivos e culturais. Além disto, por ter como principal atuação o desenvolvimento de software estes contextos diferentes exigem que a tecnologia acompanhe as regras e formas de utilização locais de cada país, o que exige uma alta capacidade de adaptação sistemática.

O quarto critério utilizado é pela diversificação dos segmentos de mercado atendidos. A procura se deu por empresas que atendessem diversos segmentos distintos. Quando uma empresa possui essa diversidade de segmentos, elas devem possuir capacidades dinâmicas que possibilitem frequente adaptação a estes inúmeros mercados, que mudam de forma constante e independente um do outro. Neste caso estes segmentos são desde portes de organizações diferentes (pequenas, médias e grandes), até segmentos econômicos diferentes como, por exemplo, mineração, siderurgia, saúde, mídia, bens de consumo, química, instituições financeiras, construção civil, montadoras de veículos, papel e celulose, óleo e gás, alimentação dentre outros.

O último critério foi a acessibilidade que tínhamos para a realização do estudo. Apesar de ser um fator menos decisivo, é de extrema importância que a organização esteja engajada e motivada para a realização do estudo, caso contrário a coleta de dados será seriamente prejudicada, o que pode dificultar a execução da pesquisa.

3.3. Técnicas de Coleta e Fontes de Dados

Um dos aspectos-chaves na realização de um estudo de caso são as escolhas e identificações corretas das técnicas de coleta e fontes de dados. Segundo Yin (2005) existem dois fatores importantes na realização do procedimento de coleta de um estudo de caso.

O primeiro fator é a construção e manutenção de um banco de dados estruturado que permita uma análise isenta e precisa. Uma base bem estruturada permite que seja mantido todo o encadeamento lógico das evidências. Para a construção dessa base foi utilizada a ferramenta Microsoft Office OneNote. Esta ferramenta permite a criação de diversas seções, páginas e subpáginas que permitem a livre colocação de textos, imagens, vídeos, áudios, arquivos etc. de forma lógica. Todas as informações secundárias coletadas, juntamente com as informações primárias transcritas foram colocadas dentro de estruturas que permitissem a triangulação e procura dos dados de forma rápida e segura. Isso inclui também o áudio gravado das entrevistas, que pode ser acessado diretamente nos trechos em que houve marcações e comentários.

O segundo fator é a necessidade de múltiplas fontes para realizar a triangulação destes dados antes de uma utilização equivocada. Isso foi realizado não só nas fontes de dados primárias e secundárias referentes à organização, mas também sempre revisitando a fundamentação teórica. As técnicas de coleta e fontes de dados utilizados nesta pesquisa são descritos nos itens a seguir:

Pesquisa bibliográfica desenvolvida através de materiais já publicados. As principais informações e suas respectivas fontes foram:

Apresentações realizadas internamente e em eventos, congressos e feiras de diferentes portes e segmentos ao longo dos últimos cinco anos.

Vídeos referentes a reportagens, eventos, apresentações institucionais e propagandas disponíveis no próprio site da organização, no Youtube, em sites de jornais, nas revistas de negócios específicas do segmento de Tecnologia da Informação (TI) e em eventos nacionais e internacionais.

Artigos, notícias e reportagens publicadas na mídia ao longo dos últimos cinco anos.

Pesquisa documental com arquivos e dados internos da organização que por ainda não receberem forte tratamento analítico foram utilizados como fonte primária. Esses arquivos tinham em sua grande maioria informações dos principais números da organização, estrutura organizacional, clientes chave, projetos e descrição dos principais serviços realizados nos últimos anos.

Entrevistas em profundidade realizadas com pessoas chaves da organização para investigar de forma direta os processos, competências e recursos existentes na empresa Alpha. Essas entrevistas tiveram como base inicial um questionário semi-estruturado baseado na fundamentação teórica encontrado na íntegra no anexo I. Durante todo o processo de coleta, inclusive durante as próprias entrevistas, novos questionamentos e direcionamentos foram dados a fim de confirmar importantes aspectos apresentados, incluir visões novas relevantes e levantar informações ainda faltantes. Esses questionamentos levaram em conta principalmente o cargo e a experiência vivida pelos entrevistados dentro da organização. As entrevistas realizadas em São Paulo foram presenciais no escritório da empresa Alpha. As demais entrevistas, principalmente as internacionais, foram feitas através de vídeo conferência com o programa Skype. Essa prática já é amplamente utilizada pela empresa para realizações de reuniões entre a matriz e todas as subsidiárias. A escolha dos entrevistados foi realizada durante a primeira entrevista presencial com o diretor de inovação corporativa. Durante a entrevista o diretor indicou quem seriam as pessoas chaves para responder aos processos e informações necessárias estruturadas no questionário inicial. Por motivos de confidencialidade os entrevistados serão identificados pela sigla “E1, E2, E3, E4, E5 e E6”. Foram identificados, além do próprio diretor (E1), mais cinco pessoas chaves: o fundador principal e CEO (E2), o vice-presidente de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), o cofundador e presidente da América do Norte (E4), o vice-presidente da Europa, Ásia e Pacífico (E5) e o vice-presidente global de operação e recursos

humanos (E6). Todos os entrevistados são graduados em cursos voltados para as áreas técnicas de ciência da computação e engenharia e possuem mais de dez anos de trabalho na empresa Alpha.

Após a realização da coleta de dados a seção seguinte apresentará a forma de utilização dessas informações, bem como a dimensão e o processo de análise utilizado no trabalho.

3.4. O Processo e as Unidades de Análise

O processo de análise deste estudo de caso contempla diversas etapas que apesar de descritas e apresentadas em sequência ocorreram de forma não linear. Isso se dá devido às necessidades constantes de validação e triangulação, além de cada etapa da análise ter influência direta nas demais.

Antes de tratar sobre cada etapa é importante identificar quais são as principais unidades de análise que foram consideradas. A unidade de análise principal é a organização, centrada na matriz brasileira e as subsidiárias dos EUA, China, Japão e Argentina. Como unidade de análise secundária nós temos o macro e o micro ambiente externos à organização. O macro ambiente se constitui pelo país e tem como importância fundamental a influência do contexto competitivo e também das questões culturais. O micro ambiente tem como escopo os segmentos de mercado em que a empresa Alpha atua e também o próprio setor de tecnologia da informação. As unidades de níveis funcionais e departamentais, as de nível de grupo e as de nível individual não foram analisadas neste trabalho. Isso justifica o foco da etapa de coleta nas competências organizacionais, ou seja, não foram coletados informações dos setores e indivíduos pertencentes à organização. De acordo com cada etapa do processo, essas unidades de análise serão aprofundadas .

A primeira etapa do processo analítico consiste na descrição geral da empresa Alpha, descrevendo seus fundadores, histórico, faturamento, número de funcionários, serviços ofertados, clientes etc. Essa etapa serve de base para que possa ser compreendida e estudada a questão central proposta.

A segunda etapa também fundamental para compreensão e análise do objetivo é sobre o processo de internacionalização da organização. Esta etapa apresenta

desde o início das primeiras operações e transações internacionais, até a criação das subsidiárias atuais, quadro de colaboradores locais, clientes e como elas foram constituídas.

A partir da terceira etapa o processo de análise não trata somente de um descritivo do histórico da organização. A terceira etapa tem como objetivo a identificação das capacidades dinâmicas presentes na matriz. Para isso deve-se resgatar a definição de capacidades dinâmicas adotada no trabalho: *Habilidade sistemática da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado*. Para a correta identificação das CDs todos os elementos presentes na definição foram validados. O primeiro elemento trata da habilidade sistemática. Para a identificação da habilidade sistemática o fator utilizado foi o longitudinal. Como já apresentado na fundamentação este estudo tem a necessidade de utilização deste conceito. Todos os fatos e os eventos investigados foram capturados e comparados ao longo do tempo, partindo de um ponto T1, para um ponto T2 e se preciso para outros recortes. Isso se fez necessário para verificar a evidência de adaptações sistemáticas e não pontuais, caracterizando assim as capacidades dinâmicas. O segundo elemento presente na definição é o da integração, construção e reconfiguração das competências organizacionais. Para esta identificação foram utilizados como principais constructos os definidos e apresentados por Daneels (2008) em seu trabalho empírico. São eles: Competência de Marketing, Competência de Pesquisa e Desenvolvimento, Acumulação de Recursos de Mercado e Acumulação de Recursos Tecnológicos. Juntamente com estes constructos também foram utilizadas as escalas de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) e Lubatkin et al (2006) que abordam a questão da ambidestralidade através do conceito de *exploration* e *exploitation*. Essas escalas e constructos podem ser verificados no questionário semi-estruturado no anexo I. Por se tratar de um estudo de caso outras possibilidades fora desses constructos já validados foram também consideradas. Por fim nessa identificação, buscaram-se também os possíveis resultados gerados por essas CDs. Esses resultados podem aparecer na forma de produtos lançados, novos mercados atendidos entre outros. Os resultados não incluirão indicadores de desempenho de qualquer espécie. O terceiro e último elemento é que essas competências precisam ser integradas, criadas e

reconfiguradas de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado, ou seja, o macro e o micro ambiente devem possuir influência na reconfiguração das competências organizacionais. Para esta identificação foram utilizadas questões específicas para compreensão da influência destes ambientes.

Já a quarta etapa tratará da identificação das CDs, mas desta vez por parte das subsidiárias. O constructo a ser utilizado é o mesmo da etapa anterior, com a diferença de possíveis ajustes após análise da matriz. Nesta etapa também serão analisadas as questões das transferências levando em consideração a gestão estratégica da subsidiária analisada. Assim como na anterior os possíveis resultados serão analisados.

Por fim na quinta e última etapa será realizada a análise do desenvolvimento e da transferência das capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias considerando os diversos modelos e aspectos até então identificados e analisados. Nesta etapa foi necessário realizar toda a triangulação dos dados, a análise do conteúdo gerado, desde os arquivos e documentos até as entrevistas olhando sempre para as etapas anteriores e sob a luz de toda a fundamentação teórica. Esta análise foi subdividida em cada unidade da empresa Alpha, ou seja, uma análise somente da matriz, outra somente da subsidiária um, outra da dois e assim por diante. Para cada unidade foi analisado de forma separada o desenvolvimento e a transferência. A análise do desenvolvimento contempla uma grande questão: quais foram os fatores que motivaram o desenvolvimento de cada CD encontrada nesta unidade? Para esta resposta utilizou-se o conceito dos fatores antecedentes, pois estes antecedentes podem ser responsáveis pela geração e estímulo das CDs, bem como pelo bloqueio ou desestímulo. Os principais fatores antecedentes analisados são provenientes de conceitos já apresentados. Alguns deles tratam das relações matriz e subsidiárias, outros do ambiente externo e outros do ambiente interno da organização. São eles: autonomia, integração, orientação empreendedora, iniciativa, redes externas e contexto competitivo. Para cada fator serão utilizadas questões dentro do roteiro de pesquisa presente no anexo I que auxiliarão em sua identificação. Essas questões são baseadas em Borini (2009) e já possuem seus constructos validados conceitualmente e empiricamente. Já a análise da transferência possui três questões chaves: quais foram as CDs presentes transferidas, para quem elas foram

transferidas e o que permitiu que essa transferência ocorresse. Além da utilização das CDs já identificadas anteriormente, a identificação das possibilidades de transferência também utilizaram o conceito dos fatores antecedentes.

O quadro abaixo apresenta de forma resumida todas as etapas propostas.

Etapa	Descrição	Procedimentos
1	Visão Geral da Empresa Alpha.	<p><u>Informações:</u></p> <p>a) Fundação, histórico, faturamento, número de funcionários, serviços ofertados, clientes, missão e valores.</p> <p><u>Coleta:</u></p> <p>a) Entrevistas em profundidade com pessoas chaves. b) Pesquisa Bibliográfica na Alpha. c) Análise Documental da Alpha.</p>
2	O Processo de Internacionalização.	<p><u>Informações:</u></p> <p>a) Início das primeiras operações e transações internacionais. b) Criação das subsidiárias atuais e suas formas de constituição. c) Clientes. d) Colaboradores.</p> <p><u>Coleta:</u></p> <p>a) Entrevistas em profundidade com pessoas chaves. b) Pesquisa Bibliográfica na Alpha. c) Análise Documental da Alpha.</p>
3	Identificação das Capacidades Dinâmicas presentes na Matriz.	<p><u>Informações:</u></p> <p>a) Fatores longitudinais. b) Constructos de Daneels (2008): Competência de Marketing, Competência de Pesquisa e Desenvolvimento, Acumulação de Recursos de Mercado e Acumulação de Recursos Tecnológicos. c) Escalas de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) e Lubatkin et all (2006): <i>exploitation x exploration</i>. d) Identificar possíveis resultados destas CDs. e) Ameaças e Oportunidades do Mercado.</p> <p><u>Coleta:</u></p> <p>a) Entrevistas em profundidade com pessoas chaves. b) Pesquisa Bibliográfica na Alpha.</p>

		c) Análise Documental da Alpha.
4	Identificação das Capacidades Dinâmicas presentes nas Subsidiárias.	<p><u>Informações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Fatores longitudinais. b) Constructos de Daneels (2008): Competência de Marketing, Competência de Pesquisa e Desenvolvimento, Acumulação de Recursos de Mercado e Acumulação de Recursos Tecnológicos. c) Escalas de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) e Lubatkin et al (2006): <i>exploitation x exploration</i>. d) Identificar possíveis resultados destas CDs. e) Ameaças e Oportunidades do Mercado. <p><u>Coleta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entrevistas em profundidade com pessoas chaves. b) Pesquisa Bibliográfica na Alpha. c) Análise Documental da Alpha.
5	Análise do Desenvolvimento e das Transferências das Capacidades Dinâmicas entre Matriz e Subsidiárias.	<p><u>Informações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Desenvolveu <ul style="list-style-type: none"> a. O que b. Fatores Antecedentes b) Transferiu <ul style="list-style-type: none"> a. O que b. Para quem c. Fatores Antecedentes <p><u>Coleta:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entrevistas em profundidade com pessoas chaves. b) Pesquisa Bibliográfica na Alpha. c) Análise Documental da Alpha.

Quadro 9 – Etapas do Processo de Análise.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2013).

4. ANÁLISE

4.1. Visão Geral da Empresa

A empresa Alpha foi criada em 1995, como uma pequena consultoria em tecnologia da informação e telecomunicações, por dois ex-alunos de engenharia de computação da Universidade de Campinas (Unicamp). Hoje os dois fundadores, juntamente com outros executivos, dirigem a empresa que se transformou em um negócio de grande crescimento no mercado brasileiro e mundial de tecnologia.

Ao longo dos últimos anos, a organização apresentou uma média de crescimento em torno de 35% ao ano. Seu faturamento em 2011 chegou a 135 milhões de reais, o que representa 35% de crescimento em relação ao obtido em 2010. Em 2012 a empresa faturou próximo dos R\$ 200 milhões e tem como meta R\$ 240 milhões para 2013.

Boa parte deste crescimento tem relação direta com a internacionalização. “A Alpha já começou internacional”, conta o cofundador e presidente da América do Norte (E4). Ele se refere a um de seus primeiros clientes: A IBM. Apesar de a contratação ter sido feita no Brasil a prestação de serviço já era realizada para outros países. Mas foi em 2005 que através de outro cliente, a Johnson & Johnson, e do aporte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que os negócios internacionais de fato avançaram. Hoje a Alpha, além de quatro endereços no Brasil, possui escritórios na Argentina, nos Estados Unidos, na China, no Japão e no Reino Unido.

No Brasil e em todos estes países a atuação principal é em *outsourcing* de serviços de TI, com grande foco no desenvolvimento de projetos de software para diversos segmentos e aplicações diferentes. Com um mercado global a Alpha concorre com grandes players, como a IBM, a indiana Tata Consulting Services, a Accenture, a Infosys etc. Os segmentos de mercado atendidos são os mais diversos possíveis: varejo, bens de consumo, hospitalar, mineração, educação, mídia, óleo e gás, instituições financeiras, telecom, construção civil, químico entre outros. Destacam-se como clientes nacionais e multinacionais: Abril, Avon, Arcellor, Basf, Braskem, Coca-Cola, Honda, Johnson & Johnson, Nestlé, Petrobrás, Vale etc. O portfólio de serviços é amplo, mas o segmento de desenvolvimento de softwares customizados

representa 80% de participação. Dois terços destes projetos são desenvolvimento de aplicações Web e Windows e o outro um terço já são de aplicações mais modernas e inovadoras, como aplicações móveis e *cloud computing*¹. Os outros 20% do portfólio são de implantações e customizações de aplicações de parceiros de ERP e BI como: SAP, Microsoft, QlikView, Oracle entre outros.

Para toda essa operação rodar com eficiência, existe uma estrutura e uma cultura muito forte voltada para a gestão de pessoas. Hoje a Alpha tem 1,7 mil funcionários realizando o sonho inicial de seu fundador e atual CEO (E2): “Eu tinha 23 anos e um sonho infantil de criar a maior exportadora brasileira de software. A gente fez uma aposta, que nos trouxe até aqui. A gente apostou em gente”. Estes 1,7 mil funcionários estão distribuídos entre a matriz no Brasil e suas subsidiárias. O Brasil concentra grande parte destes funcionários, aproximadamente 70%. Esse número se dá principalmente pela operação e desenvolvimento de software estar localizada no Brasil, além de todas as áreas de suporte administrativas, como marketing, finanças, recursos humanos dentre outras. As subsidiárias que concentram os outros 30%, tem funcionários dedicados à operação e desenvolvimento somente na Argentina e na China, o restante possui apenas os gerentes de projetos e os consultores comerciais.

A organização está na lista das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil em um levantamento realizado pelo Great Place to Work Institute, consultoria dos Estados Unidos que avalia a gestão das empresas para entender a excelência no ambiente de trabalho. Mais de 80% ficam por conta das oportunidades oferecidas no desenvolvimento profissional. “Pagamos salários na média do mercado”, diz o fundador e CEO (E2). A fidelidade dos funcionários se deve principalmente a uma filosofia que reúne meritocracia e flexibilidade. “Eu cobro resultados”, diz ele. “Ofereço condições para que as pessoas os obtenham e dou liberdade para que possam trabalhar em paz”. A taxa de desligamento, para funcionários acima de dois

¹ Cloud Computing ou computação em nuvem refere-se à utilização da memória e das capacidades de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet.

anos de empresa foi de 3% em 2012. Em 2011 foi de 5%. Essas taxas são consideradas baixas em comparação ao mercado de Ti, que gira em torno de 20%, segundo o fundador e CEO (E2). O ambiente agradável é um responsável, mas não o único por essa retenção. Existem políticas financeiras, como participação nos lucros, iniciativas de saúde, como planos de qualidade de vida e exames médicos pagos pela empresa e também para a mente, como um programa feito para o funcionário desabafar sobre qualquer tipo de preocupação. A parte de desenvolvimento educacional também é relevante. Os 35 executivos da organização fizeram cursos de MBA em que foram incentivados a sair de sua formação e experiência já existente para focar em empreendedorismo e inovação. Alguns foram encaminhados ainda para programas internacionais de idiomas em parceria com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e também para um MBA desenvolvido em parceria com a Fundação Getulio Vargas que os levou a compartilhar e trocar informações com clientes e parceiros. Todos os funcionários possuem vínculo empregatício dentro das normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), algo que não acontece em 100% das empresas do segmento de tecnologia da informação. A Alpha conta nesse sentido com um incentivo governamental de isenção de alguns impostos pelo fato da exportação e internacionalização de seus serviços.

Como resultado deste trabalho a produtividade está evoluindo ano a ano. As receitas por funcionário no ano de 2012 foram de R\$ 108.700, o que representa 14% a mais do que em 2007. A previsão para 2013 é chegar a R\$ 120.600 até dezembro. Muito desta produtividade vem da redução do prazo de desenvolvimentos dos projetos de software, que antes demoravam um ano para ficar prontos e muitas vezes chegavam desalinhados e já ultrapassados aos usuários finais. A adoção da metodologia de gerenciamento de projetos ágeis *Scrum*, somadas posteriormente ao *Lean IT*, em conjunto com o já existente *CMMI* foram fundamentais para essa produtividade e para a competitividade da organização. “Esse toolkit diferencia nossa empresa no mercado, inclusive no Americano. Esse toolkit é que permite a sobrevivência da Alpha nas exportações”, diz o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3).

Além dos processos a Alpha tem programas específicos para inovação que também servem como forma de retenção dos talentos. Funcionários que tem seus projetos aprovados podem sair do trabalho diário e se dedicar ao desenvolvimento com o auxílio de dois executivos. Assim surgiu uma empresa *spin-off*,² com soluções de reuso de software e arquitetura orientada a serviços (SOA)³. Outros projetos estão em desenvolvimento, como um focado em produção de jogos, um aplicativo para revenda de produtos etc. O prêmio, além da viabilização do projeto, torna os criadores sócios da Alpha.

O quadro abaixo resume as principais características da empresa Alpha.

Empresa: Alpha	
Aspecto	Descrição
Fundação	1995 em Campinas
Setor	Tecnologia da Informação
Faturamento	2012 - R\$ 200 Milhões
Número de Funcionários	1.700
Matriz	Brasil
Subsidiárias	EUA, China, Japão, Argentina e Reino Unido
Modo de Entrada	Green Field (EUA, Argentina e Reino Unido) Joint Venture (China/Japão)
Principais Serviços	Outsourcing de TI (Desenvolvimento de Software)
Principais Clientes	Abril, Avon, Arcellor, Basf, Braskem, Coca-Cola, Honda, Johnson & Johnson, Nestlé, Petrobrás, Vale etc.

Quadro 10 - Principais características da empresa Alpha.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

² Spin-off é um termo em inglês utilizado para descrever uma nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia.

³ Service-Oriented Architecture (SOA), pode ser traduzido como arquitetura orientada a serviços, e é um estilo de arquitetura de software cujo princípio fundamental prega que as funcionalidades implementadas pelas aplicações devem ser disponibilizadas na forma de serviços.

4.2. O Processo de Internacionalização

“A Alpha já nasceu internacional”, disse o cofundador e presidente da América do Norte (E4). Essa afirmação está baseada no fato que logo após sua fundação em 1995 um dos primeiros clientes da organização foi a mundialmente conhecida IBM. A IBM contratou a Alpha como uma mão de obra terceirizada para projetos de seus clientes. Apesar de a contratação ter ocorrido no Brasil os clientes da IBM não eram apenas locais, o projeto envolvia clientes de três países gerenciados pela IBM. Esse fato logo em seu início de vida, já criou uma cultura e um aprendizado à Alpha, demonstrando que o segmento de *outsourcing* de serviços de desenvolvimento de tecnologia tinha um mercado que funcionava de forma global. Não demorou muito para entrar no portfólio de clientes outro grande player global: Hewlett-Packard (HP). Neste novo projeto com a HP, foi desenvolvido um sistema de negociação via Web que foi vendido e comercializado para Argentina, Caribe, México e outros países. “A propriedade intelectual era toda da HP, mas o conhecimento do negócio ficou para nós”, diz o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3). Neste período a IBM cancelou o contrato com a Alpha, não devido ao atendimento e qualidade de seu serviço, mas sim devido a sérios problemas financeiros pelos quais a IBM passou.

Em 1999, ainda como gerente de serviços de desenvolvimento de sistemas, o atual VP da Europa e Ásia Pacífico (E5), foi para os EUA onde participou de eventos e desenvolveu parcerias com a Rational Software. A Rational foi fundada em 1981 para fornecer processos e práticas de engenharia de software que ajudassem as empresas de tecnologia em suas operações. Em 2003 a Rational foi vendida para a IBM por dois bilhões de dólares.

Por volta de 2003, agora como gerente geral de vendas, o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) foi responsável junto com os demais executivos por outro projeto importante no processo de internacionalização da Alpha. Esse projeto chamado ActMinds foi uma iniciativa patrocinada pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores

estratégicos da economia brasileira. Através do ActMinds a Alpha passou a anteder mais um cliente internacional chamado Wirestone, que subcontratava a Alpha para desenvolver alguns projetos nos EUA.

Após mais essa experiência internacional, chega o ano de 2004 quando entra um dos maiores responsáveis pela alavancagem do processo de internacionalização. Esse novo personagem é na verdade mais um cliente que fecha contrato com a Alpha: Johnson & Johnson. Essa organização mundial estava à procura de uma opção para seus atuais contratos de *outsourcing* de tecnologia com empresas indianas. Por inúmeras vezes os executivos americanos da Johnson & Johnson vieram ao Brasil e fizeram reuniões antes do fechamento deste contrato. O contrato começou pequeno, depois expandiu para o Canadá e depois cresceu significativamente nos EUA. Foi quando de maneira planejada a Alpha resolve dar um passo definitivo para sua internacionalização. Com o aporte do BNDES a Alpha abre sua subsidiária nos EUA para atender mais de perto a Johnson & Johnson e construir uma nova carteira de clientes internacional. “Foi um projeto bem ousado”, relata o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) que assumiu a operação americana. Conforme narrado pelo cofundador e presidente da América do Norte (E4) “a partir da ida de E5 para os EUA e passarmos a vendermos de forma local os resultados logo apareceram, foi onde a máquina começou de fato a rodar”. Um aspecto interessante destacado pelo VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) foi o total apoio que o estado da Pensilvânia deu para a escolha do local e para o próprio desenvolvimento da Alpha por lá.

A operação americana conta hoje com três escritórios, 30 funcionários e diversos novos clientes importantes como Bayer e Pfizer. A grande maioria destes funcionários são da área comercial e gerentes de projetos, responsáveis pela implementação e gestão presencial dos clientes locais. Toda a parte de desenvolvimento e produção dos serviços não fica alocada nos EUA. A Johnson & Johnson continua sendo um grande e estratégico cliente para a Alpha. Hoje são alocados por volta de 300 funcionários só para cuidar dessa conta mundial.

Após o processo de criação da subsidiária americana, em 2008 surge a expansão para a Ásia. Diferente da forma anterior a entrada no mercado asiático se deu por meio de uma *Joint Venture* com uma empresa japonesa. Essa empresa veio ao

Brasil com o intuito de conhecer empresas brasileiras. Após se conhecerem e identificarem bastante sinergia nos negócios as empresas resolveram concretizar o acordo. Segundo conta o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) “as coisas aconteceram de forma muito rápida”. No início a Alpha expatriou algumas pessoas para lá com o intuito de transferir os processos e a cultura existente na matriz. Gradativamente as pessoas locais começaram a gerir a unidade. Para o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), “pela forte diferença cultural e de distância, por lá as pessoas da linha de frente precisam ser locais”.

Hoje a operação da Ásia possui três escritórios, dois localizados na China e um localizado no Japão. Ao todo são 75 funcionários, 70 na China e 5 no Japão. O Japão conta apenas com alguns comerciais e alguns gerentes de projetos, já a China possui em sua subsidiária além destas duas funções a função da operação e desenvolvimento. Conforme já comentado anteriormente a grande razão é a diferença cultural e principalmente a diferença de fuso horário.

Durante esse período o escritório Europeu localizado em Londres foi aberto, e tem como foco principal vendas ainda com uma representação pequena no faturamento da Alpha. Porém foi na criação da Argentina que a empresa optou por algo mais estratégico. Uma das grandes dificuldades enfrentadas pela Alpha e muitas outras empresas do segmento é a falta de mão de obra qualificada. Essa é a grande razão da abertura de mais uma subsidiária na América do Sul. Segundo o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) “a mão de obra no Brasil ficou muito cara para se trabalhar e juntando com o aumento do dólar ficava inviável”. O cofundador e presidente da América do Norte (E4) destaca que “a mão de obra da Argentina é muito rica”. Hoje já existem alguns clientes por lá em decorrência da abertura de sua unidade.

Tanto a matriz, como as subsidiárias comercializam todo o portfólio de produtos e serviços existentes. Isso é possível principalmente por se tratar de prestação de serviços e não produtos prontos. Mesmo com a comercialização de todo o portfólio em todas as unidades, cada subsidiária tem consumidores com graus de maturidade diferentes. Isto faz com que, por exemplo, a aplicação de algumas tecnologias e soluções mais novas sejam restritas apenas à subsidiária dos EUA. Os centros de desenvolvimento ficam basicamente focados entre Brasil e Argentina e alguns funcionários na China. Todos os demais locais seguirão o padrão de funcionários

comerciais e gerentes de projetos. Esse conceito de atendimento com gerentes locais e três centros de desenvolvidos alocados em pontos estratégicos do mapa fazem parte do posicionamento estratégico da Alpha na adoção do modelo de *nearshore* ao invés do modelo de *offshore*. O modelo *nearshore* trabalha com a terceirização de forma mais próxima, pois acredita que devido à distância geográfica e conseqüentemente as diferenças de fuso horário e as diferenças culturais tornem um modelo de terceirização totalmente remoto, distante e com fuso trocado pouco produtivo e mais custoso financeiramente. A figura abaixo representa o processo de internacionalização da empresa Alpha:



Figura 5 - Timeline de internacionalização da empresa Alpha.
Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Apesar de todo o processo de internacionalização ter sido muito bem sucedido, algumas barreiras e dificuldades foram e vêm sendo vivenciadas pela empresa Alpha durante o processo. Conforme relata o cofundador e presidente da América do Norte (E4) “o primeiro desafio era apresentar o Brasil [...]”, pois para os EUA o Brasil era muito desconhecido. Não tinha como apresentar a empresa Alpha sem antes apresentar o Brasil. “Não é fácil abrir e desbravar o mercado do zero!”, expõe o cofundador e presidente da América do Norte (E4). Outro fator que dificultou o processo foi às barreiras culturais e distâncias físicas. Por fim o último grande desafio é a questão da competitividade, o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) comenta que “[...] o mercado é muito competitivo, se formos igual à Índia em nosso serviço jamais seremos mais baratos. A única forma é nos diferenciarmos de alguma

maneira [...]”. Esse custo mesmo com a criação da unidade argentina não consegue ser competitivo com a Índia e outros países. Conforme palavras do VP da Europa e Ásia Pacífico (E5):

“Quando vendemos para clientes fica mais fácil, eles já sabem de nossa qualidade e eficiência. Agora quando vendemos para novos clientes a percepção dos possíveis clientes fica bem mais complicada.”

Para quebrar essas barreiras e desafios a Alpha tem como estratégia de internacionalização planejada para os próximos anos um investimento para crescimento na região da Ásia e da Europa e uma maior integração de inovações para todas as unidades. A presença de hoje pode ser vista na Figura 6. O fundador e CEO (E2) da Alpha explica a importância da internacionalização:

“A importância de ter internacionalizado é total. Você acha que se nós não tivéssemos feito isso as multinacionais que atuam no Brasil estariam comprando de nós hoje? O mercado de TI é global. Elas poderiam estar comprando de outros países...”.



Figura 6 - Localização da operação da empresa Alpha no mundo.
Fonte: Empresa Alpha (2012).

A próxima seção abordará a identificação das capacidades dinâmicas para cada unidade acima discutida.

4.3. Capacidades Dinâmicas na Matriz

Conforme já apresentado, a identificação das capacidades dinâmicas está fundamentada na definição utilizada neste trabalho: habilidade sistemática da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado.

Olhando apenas para a Matriz pôde-se identificar duas grandes capacidades dinâmicas presentes na empresa Alpha. A primeira é a capacidade dinâmica do processo de desenvolvimento de software. A segunda é a capacidade dinâmica do desenvolvimento de novos serviços.

O processo de desenvolvimento de software consiste na forma e/ou método com que as organizações do segmento de tecnologia, em especial de desenvolvimento de softwares, fazem uso para desenvolver seus sistemas para clientes internos ou externos. Essas formas muitas vezes, para empresas que já tenham uma maturidade inicial mínima, consistem em métodos de trabalho que apoiam o desenvolvimento dos softwares. Fazendo uma analogia com um segmento de mercado industrial este seria o processo produtivo de um determinado produto. Na empresa Alpha esse processo apresentou todos os aspectos que foram fundamentados e apresentados anteriormente: habilidade sistemática, integração, construção e reconfiguração de competências organizacionais, resultados obtidos e ameaças e oportunidades vindas do mercado.

Todo o aprendizado e criação do processo de desenvolvimento de software da Alpha começam logo em seu início de operação através de clientes multinacionais como IBM e HP. Estes clientes contrataram a Alpha para desenvolverem sistemas para seus clientes. O VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) conta que:

“[...] o interessante foi desenvolver um trabalho no Brasil que foi vendido e comercializado na Argentina, Caribe, México etc. Era um sistema de negociação via Web com clientes da HP. Esse projeto foi premiado. A propriedade intelectual era da HP, mas o conhecimento do business ficou na empresa”.

Posteriormente em 1999 a ida do VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) para o evento e para o desenvolvimento de uma parceria com a Rational Software dá continuidade ao processo de evolução e estruturação de um método de trabalho. Conforme já apresentado anteriormente a Rational Software tem como foco central unificar e propor métodos de trabalho padronizados e organizados para desenvolvimento de sistemas. Apesar deste pontapé inicial logo nos quatro primeiros anos da adoção parcial de metodologias como o RUP⁴ e o UML⁵ na Alpha, é na verdade em 2004 com a abertura da subsidiária americana que o processo começa a ficar mais formalizado e imprescindível no modelo de negócio. O modelo do CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), um framework de referência que contém práticas necessárias à maturidade em disciplinas específicas de engenharia de software desenvolvido pela Universidade Carnegie Mellon, é o primeiro a ser implantado de forma oficial pela Alpha. Essa necessidade se deu pelo mercado americano, “precisava disso para sentar na mesa”, conta o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3). A Alpha em 2004 foi a primeira empresa brasileira a ser oficialmente avaliada como CMMI 3. Dois anos depois foi a segunda empresa do Brasil a ser avaliada como CMMI 5, o nível máximo de maturidade oferecido pelo modelo. Porém houve uma rápida mudança de mercado, o que fez com o processo fosse mais uma vez reconfigurado e recriado. A subsidiária norte-americana foi quem fez a captura dessa mudança. Quem motivou essa mudança inicialmente foi um de seus clientes: o Yahoo. Essa mudança consistia na entrega mais ágil dos projetos, com menos reespecificação, menos retrabalho resultando diretamente em uma maior produtividade. Foi quando entrou no processo, somado ao CMMI, a metodologia Scrum. O Scrum é um processo de desenvolvimento iterativo e incremental para gerenciamento de projetos e desenvolvimento ágil de software. O

⁴ O RUP, abreviação de Rational Unified Process é um processo proprietário de Engenharia de software criado pela Rational Software Corporation, que fornece técnicas a serem seguidas pelos membros da equipe de desenvolvimento de software com o objetivo de aumentar a sua produtividade no processo de desenvolvimento.

⁵ A Unified Modeling Language (UML) é uma linguagem de modelagem não proprietária de terceira geração. A UML lhe auxilia a visualizar seu desenho e a comunicação entre objetos, permitindo que os desenvolvedores de sistemas visualizem os produtos de seus trabalhos em diagramas padronizados.

que antes demorava seis meses para entregar ao cliente, agora se dividia em entregas mensais e ainda em um prazo reduzido. Hoje são vários os profissionais certificados em Scrum na Alpha. Praticamente junto ao Yahoo, a Johnson & Johnson e outros clientes também migravam para essa nova forma de trabalho, conforme relata o cofundador e presidente da América do Norte (E4) “pulamos nessa piscina de Pfizer, Bayer que exigem a mesma competência da Johnson & Johnson”. Rapidamente esse conceito evoluiu ainda mais, foi quando foi introduzido o conceito de Lean IT. O Lean IT é uma extensão do Lean Principles aplicado a um ambiente de TI. A abordagem é um modo de pensar e agir, focalizando intensamente na cultura organizacional. O Lean IT está associado ao desenvolvimento e gerenciamento de produtos e Serviços da Tecnologia de Informação. Seus principais princípios são o aumento do valor do cliente, a eliminação de resíduos (trabalho que não adiciona valor) e a melhoria contínua. Essa integração, construção e reconfiguração de CMMI, Scrum e Lean IT foi realizada em um período de cinco anos e criou um forte processo que sustenta a vantagem competitiva da Alpha, conforme descreve o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3):

“Houve então a junção do CMMI com o SCRUM e com Lean IT. Esse toolkit diferencia a Alpha no mercado, inclusive no americano. Esse toolkit é que permite a sobrevivência da Alpha em exportação. O preço das indianas é muito baixo. Só se compete por excelência, outras empresas de TI brasileiras desistiram de exportar pela diferença de custo.”

Paralelo a este *toolkit*, conforme se referiu o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), outro processo importante ganhou força na Alpha. Diferente de muitas empresas de tecnologia, principalmente originárias da Índia e China, o processo de trabalho utilizado é o *nearshore* e não o *offshore*. Conforme já apresentado anteriormente o modelo *nearshore* trabalha com a terceirização de forma mais próxima, enquanto o *offshore* de forma mais distante. Essa proximidade com o cliente é que permite a aplicação do *toolkit*. Por fim outros detalhes no processo podem ser adicionados, como por exemplo, a integração e incorporação de um designer nos projetos. “Quando se entrega valor você precisa adicionar arte, os indianos não conseguem fazer isso”, comenta o cofundador e presidente da América do Norte (E4).

Atualmente apesar do avançado processo de maturidade e desenvolvimento deste processo de trabalho a Alpha continua investindo em sua melhoria, conforme conta o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), “hoje nós colocamos nossas fichas em investir em propriedade intelectual, o que seria uma inovação disruptiva, esse software pode ter ganho e ser um acelerador de produtividade”. Isso se faz necessário, pois eles ainda precisam ganhar competitividade em custo. “Na Finlândia eles estão muito mais otimizados do que a Índia”, diz o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3).

Analisando o processo descrito é possível identificar todos os fundamentos da capacidade dinâmica. O primeiro referente à habilidade sistemática deve ser validado sob o caráter longitudinal. O processo narrado tem como um início mais estruturado 1999, evoluindo bastante em 2004, adicionando novos elementos em 2005 e 2007, para alguns últimos elementos nos últimos dois anos. Para os próximos anos o foco já está traçado em uma nova inovação disruptiva para aumento da produtividade. Isso demonstra que existe uma habilidade sistemática de integração, construção e reconfiguração de competências organizacionais. Outro fundamento é referente aos resultados obtidos com essa capacidade. Por diversas vezes foi descrito que o processo foi e é o grande responsável pela sobrevivência e pelo diferencial competitivo da Alpha. Isso, pois analisando o último fundamento, ameaças e oportunidades vindas do mercado, a competitividade do segmento de tecnologia e dos países em que Alpha atua são os grandes fatores motivadores do desenvolvimento do processo. A Alpha tem mais de 1.200 projetos entregues com sucesso e um crescimento de mais de 30% ao ano nos últimos exercícios.

A segunda capacidade dinâmica identificada é a capacidade de desenvolvimento de novos serviços. Essa capacidade consiste basicamente em inovações sistemáticas dos serviços ofertados pela Alpha aos seus clientes. Assim como na primeira capacidade dinâmica apresentada o desenvolvimento de novos serviços possui todos os fundamentos necessários para caracterizá-lo como uma capacidade dinâmica.

O pilar dessa capacidade é baseado em três itens: Serviços, Disruptivos e Novos Negócios. Existe uma reserva de investimento na empresa para o processo de desenvolvimento de novos serviços e negócios. Segundo o VP de desenvolvimento

de negócios e inovação (E3), “não é um valor fixo. Depende muito do contexto. Tem um mínimo, mas não existe nada definido”. Existe também hoje uma área destinada à gestão dessas inovações que é a área gerenciada pelo diretor de inovação corporativa (E1). Em um passado mais distante, por volta dos anos 2000, a Alpha incentivada por seus clientes incorporou novas tecnologias embrionárias como XML, SOA e WebServices. Porém foi a partir de 2005, mais uma vez reelecionado ao fato do início do processo de internacionalização, que a inovação destes serviços ocorreu de maneira sistemática e com resultados positivos. No ano de 2005 um novo negócio do grupo é lançado de forma independente. Esse negócio é uma empresa de marketing digital, especializada em ativos digitais e SOA. Depois vieram softwares para corridas e recentemente um específico para redes sociais. Neste período um dos projetos mais relevantes mais uma vez iniciado pelo EUA foi o projeto de mobilidade. Hoje tem um movimento significativo vindo do Japão sobre *Cloud Computing*. O cofundador e presidente da América do Norte (E4) comenta que, “um de nossos clientes está puxando a plataforma de *Cloud* do Google e já estão trabalhando com o *Big Data*⁶”. Frequentemente a Alpha aceita demandas que vão além dos serviços existentes em sua carteira atual. Existe também a prática de realização de experimentos com novos serviços e tecnologia, porém nestes casos o cofundador e presidente da América do Norte (E4) faz uma ressalva, “precisa ter um *sponsor* sempre. Pode ser um cliente interno, mas está mais para um financiamento externo (Finep, BNDES etc.)”. É justamente a área do diretor de inovação corporativa (E1), que é responsável pela captura desses *sponsors*. Essas características apresentadas são fundamentadas pela ambidestralidade (*exploration* e *exploitation*) da Alpha, que faz isso de forma sistemática com maior representatividade desde 2005, já com resultados significativos e motivados sempre pelo mercado externo. Esses fundamentos subsidiam a qualificação desta capacidade dinâmica.

Como parte obrigatória do trabalho, além destas duas capacidades dinâmicas identificadas, outras competências organizacionais foram investigadas, porém não

⁶ *Big data* se trata de um conceito, no qual o foco é o grande armazenamento e análise de dados. O *big data* se baseia em 5V's velocidade, volume, variedade, veracidade e valor.

apresentaram elementos suficientes que as caracterizasse como capacidades dinâmicas. Essas competências que foram investigadas percorrem competências de marketing e vendas, como por exemplo: entrada em novos mercados, criação de novos canais de distribuição, criação de nova força de vendas, novas estratégias de publicidade e promoções entre outras. Nenhuma delas apresentou aspectos longitudinais, nem tampouco reconfigurações atreladas às oportunidades e ameaças do mercado. O mesmo ocorreu para as competências ligadas ao RH.

4.4. Capacidades Dinâmicas nas Subsidiárias

A investigação das capacidades dinâmicas presentes nas subsidiárias ocorreu de forma praticamente simultânea a etapa anterior. Isso se deu pelas entrevistas serem realizadas com executivos que atuavam diretamente no Brasil e também nas subsidiárias. O processo de coleta secundária também foi realizado de forma simultânea.

Dentre as capacidades dinâmicas encontradas nas subsidiárias uma foi identificada: processo de desenvolvimento de software. Essa é a mesma capacidade identificada na Matriz e está presente em todas as subsidiárias: EUA, Argentina, Japão e China. Isso demonstra que houve a transferência de capacidades dinâmicas entre as unidades.

A segunda capacidade dinâmica identificada na Matriz, desenvolvimento de novos serviços, ainda não está presente em qualquer uma das subsidiárias do grupo. Isso tem como principal fator não uma deficiência na integração das unidades, mas sim a estrutura organizacional presente nas subsidiárias. A estrutura criada contempla os centros de desenvolvimento apenas no Brasil, Argentina e China, porém, conforme relata o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), “o Brasil é a maior operação, sem dúvida. Mais de 70% é Brasil”. Com isso todo o desenvolvimento dos novos serviços mesmo que identificados muitas vezes pelas subsidiárias é realizado no Brasil. Argentina e China possuem pequenos centros de desenvolvimento locais, mas ainda não participam dos projetos de inovação. A ideia é a partir de o próximo ano passar a incluir o projeto que vem sendo realizado na matriz para as outras subsidiárias. Eventualmente a matriz passa alguns desenvolvimentos novos para

essas subsidiárias, mas isso não poderia caracterizar a existência desta capacidade dinâmica localmente.

Apesar de a investigação ter sido realizada de forma individual para cada uma das subsidiárias, nenhuma outra capacidade dinâmica foi encontrada nestas unidades. A seção seguinte detalhará como se deu o desenvolvimento e a transferências das CDS descritas destacando os fatores antecedentes que os motivaram.

4.5. Desenvolvimento e Transferência das CDs entre Matriz e Subsidiárias.

Após a identificação de todas as capacidades dinâmicas faz-se necessário analisar como elas se desenvolveram dentro da organização e também como elas foram transferidas entre suas unidades. Para isto, o elemento principal a ser analisado são os fatores antecedentes, conforme já apresentado na fundamentação teórica. Estes fatores são os que motivam o desenvolvimento da CD, assim como também são responsáveis pela possibilidade de sua transferência. Após a análise de todos estes fatores, serão analisadas individualmente as duas capacidades dinâmicas presentes nas unidades da matriz e das subsidiárias. Para cada CD será analisado como ela foi desenvolvida e o que motivou esse desenvolvimento, ou seja, os fatores antecedentes. Também será analisado se as CDs foram transferidas, para quem se transferiu e o que permitiu a transferência, mais uma vez utilizando aqui os fatores antecedentes. Porém, antes de analisar os fatores antecedentes e cada CD é necessário apresentar alguns aspectos gerais presentes na empresa Alpha que permitem o entendimento de todo o processo de desenvolvimento e transferência.

O primeiro aspecto importante a ser apresentado é sobre a preocupação existente da Alpha em integrar todas as suas unidades. Segundo o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), “o processo de trabalho é global. Existe um programa ligado ao RH que tenta fazer o processo de integração global. Mas as subsidiárias tem autonomia...”. O cofundador e presidente da América do Norte (E4) coloca não só a integração como algo fundamental, mas principalmente a capacidade de levar todos os processos, inovações e aprendizados para todas as unidades, “A Alpha corre para fazer lições aprendidas e fazer *rollouts*”.

O segundo aspecto é sobre as pessoas. Para a Alpha pessoas é um fator crítico de sucesso, tanto no que diz respeito às suas competências, quanto no que diz respeito às suas pluralidades culturais. A subsidiária da Argentina tem como principal papel ser provedora de mão de obra para se tornar um centro de desenvolvimento com alta produtividade, bom perfil cultural e um custo relativamente melhor ao Brasil, conforme relata o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3): “o que nos levou a abrir na Argentina foi trazer bagagens de formas de comunicação e idiomas. A Argentina deu acesso a um grupo de talentos e integração com outras culturas”. A pluralidade cultural é vista como chave, conforme coloca o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), “esse ambiente multicultural é fundamental”. Mais do que ser colocado como chave, ele é de fato colocado em prática: “no caso do Pacífico foi interessante, uma total mistura de culturas. A milésima funcionária foi uma *designer* Russa que trabalhava na China...”, diz o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3). O cofundador e presidente da América do Norte (E4) também descreve muito destes fatores:

“Vários aspectos culturais tiveram que ser aprendidos. Hoje tem uma cultura bem homogênea. Não existe mais diferença entre a Alpha Campinas, EUA e Japão. Os centros são criados por líderes brasileiros que vão in loco. Hoje são os chineses da Alpha e não chineses normais [...]”.

Isso também pode ser observado quando se estruturam as operações nas subsidiárias. O caso mais relevante é na JV Chinesa, pois a distância é maior. O VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) descreve que:

“lá na linha de frente as pessoas tem que ser locais. O início da operação sempre é feita com pessoas do Brasil e gradativamente vão passando a operação para o local. Mas tem que ter o mix desde o início.”

O terceiro aspecto relevante é a visão dos entrevistados sobre como se dá a transferência de aprendizado entre a matriz e as subsidiárias. É importante observar que o elemento procurado neste caso foi o aprendizado e não a capacidade dinâmica, pois o conceito capacidade dinâmica, objeto deste estudo, não permitiria uma clara identificação por parte dos entrevistados. Já o aprendizado poderia ser levantado, pois apesar de ainda ser abstrato permitiu um maior entendimento durante a entrevista. Segundo o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5):

“Tem muito aprendizado do Brasil para China. Ainda é num sentido só. Quem sabe no ano que vem comece. Tem pouco aprendizado do Japão/China para o Brasil. Tem bastante mesmo do EUA para o Brasil”.

A mesma percepção é compartilhada pelo cofundador e presidente da América do Norte (E4), que comenta que “os EUA puxam mais pela competição e apesar de haver essa troca de aprendizado ainda precisamos criar um processo mais agudo”. O VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) também deixa claro essa mesma percepção, “a transferência ocorre muito forte dos EUA para o Brasil. Primeiro veio a transformação no processo e depois veio a criação de uma área de mobilidade [...]”.

Por fim o último aspecto importante já fora apresentado anteriormente, porém deve ser destacado novamente: perfil de pessoas e serviços presentes na matriz e nas subsidiárias. O Brasil conta com a operação completa e responde por 70% dos funcionários. Essa operação completa é formada por todas as áreas necessárias para uma empresa funcionar, mas destacam-se neste caso as áreas administrativas e financeiras, comerciais e marketing, operação e desenvolvimento e gestão e implementação de projetos. A Argentina tem como principal atividade somente a operação e desenvolvimento, ou seja, tem como principal papel ser um centro de desenvolvimento. Já a China/Japão tem também uma pequena área de operação e desenvolvimento, bem como recursos comerciais e de gestão e implementação de projetos. Já os EUA têm somente recursos comerciais e de gestão e implementação de projetos, ou seja, não possuem um centro de desenvolvimento. Esse aspecto será fundamental na análise do desenvolvimento das CDs.

Apresentados os aspectos gerais, podem-se analisar os fatores antecedentes. O primeiro fator antecedente é a autonomia. As principais questões sobre este fator se dão sobre qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar alterações organizacionais e de serviço, aprovações de orçamento e planejamento, contratações de recursos, dentre outros. Pela forma estrutural da organização, a matriz determina muitas das regras, conforme diz o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3): “existe um *compliance* global que precisa ser seguido”. O segundo ponto é que os executivos líderes de cada subsidiária são na verdade os próprios diretores e sócios brasileiros, isso faz com que as decisões se concentrem

muito nesse grupo e menos nos líderes locais. A autonomia entre as subsidiárias é bem parecida, com exceção da China/Japão. O VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) comenta que:

“Hoje a Ásia é quem tem a maior autonomia. Isso devido à cultura e ao fuso horário, precisa mesmo de uma autonomia maior. Isso não se refere e reflete necessariamente em inovação. O principal ponto no Japão é no processo de comercialização e processo de entrega e não na linha de produtos. Existe pouca inovação de produto. Existem sim mais adaptações de modelos comerciais.”

Já o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5), que agora é o novo responsável pela região da Ásia e Pacífico que eles apelidaram de ASPAC, até percebe uma autonomia relativa, mas diferente do VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), acha que ainda falta autonomia local para o desenvolvimento da região. O VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) coloca que:

“Não dá para funcionar matriz Brasil x Japão. São doze horas de fuso horário. Não dá para trabalhar assim. Essa é a dificuldade de lá. O que é suporte virou atraso. Tudo tem que passar pelo Brasil, estão muito consolidadas as decisões no Brasil e não está ajudando. É lógico que precisa ter a cultura e alma única, mas tem que ter local. Precisa ter autonomia no ASPAC. O aprendizado é que criar uma amarra muito forte de dependência sempre da matriz para fora não dá. Esse é um aprendizado.”

Conclui-se para este fator que não existe uma autonomia clara das subsidiárias, todas acabam dependendo da matriz para decisões mais estratégicas, restando certa autonomia somente as operações locais dos clientes.

O segundo antecedente é a integração. As principais questões sobre a integração são as relações de trabalho entre os executivos da subsidiária e da matriz, a confiança que eles possuem, o compartilhamento das informações e outros aspectos similares. Conforme já apresentado, existe de fato uma grande troca e compartilhamento de informações entre as unidades, além de relações de trabalho muito clara e ativa. Isso pode ser observado principalmente pelo fato dos EUA ser a subsidiária que motiva grande parte das mudanças da Alpha. O fator integração está presente e é fundamental para a estratégia da organização. Isso logicamente não

acontece por um acaso, e sim, pois há processos definidos conforme descreve o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5):

“para essa cultura ser alcançada isso requer muito *coaching* e expatriação para conseguir transmitir o processo e a metodologia de trabalho. Já tentaram até expatriar pessoas das EUA para o Brasil, mas não rolou. Rolam viagens...”.

O terceiro fator é a orientação empreendedora. As principais questões sobre a orientação empreendedora são a existência do apoio da alta direção para atividades empreendedoras, a experiência da alta direção com atividades de inovação dentro outros aspectos. Esse fator procura analisar se há na organização e nas subsidiárias incentivos para inovação. Segundo o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), a Alpha trabalha com três grandes pilares sobre inovação: inovações de produtos e serviços, inovações disruptivas e inovações de novos negócios. O primeiro pilar cuida de melhoras nos serviços atuais, além da criação de novos serviços. O segundo pilar cuida inovações que possam revolucionar de alguma forma o estágio atual. Por fim o último pilar foca na criação de novos negócios que se tornem independentes no futuro dentro da organização. Para os três pilares existem dados que comprovam suas existências e operação. Tudo isso começa muitas vezes com uma reserva de valor anual para o processo de inovação. O VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) coloca que “isto não é um valor fixo. Depende muito do contexto. Tem um mínimo, mas não existe nada definido”. Porém o maior alavancador está em projetos que tenham algum tipo de patrocinador. Estes patrocinadores são muitas vezes os próprios órgãos governamentais como, por exemplo, o FINEP. Desde 2005 já houve vários projetos que se tornaram realidade. Um projeto que hoje ganhou vida independente foi o de marketing e ativos digitais que possui inclusive a participação de um fundo de investimentos. Outros projetos ligados à mobilidade, corrida, redes sócias e até *cloud computing* seguem a mesma linha. Para o futuro novas iniciativas foram implantadas, como diz o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5):

“criamos em fevereiro um grupo que começou a estruturar um pipeline de inovação. O diretor de inovação corporativa é o cabeça do processo de *coaching* para essas ideias saírem do zero. O aprendizado do projeto de empreendedorismo está sendo utilizado no *disrupt*.”

Existe claramente um processo e resultados ao longo dos últimos anos sobre o processo de inovação e conseqüentemente a orientação empreendedora. Vale ressaltar que este processo quando se fala de geração de ideias engloba tanto Brasil, quanto os EUA, e muito pouco das outras unidades. Porém quando se analisa isoladamente apenas ao processo de desenvolvimento, percebe-se que tal processo se dá quase que exclusivamente dentro da Matriz. Segundo o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3), uma das metas deste ano é levar um programa de desenvolvimento oficial para as demais unidades.

Já o quarto fator são as iniciativas. As principais questões sobre as iniciativas são a criação de novos serviços desenvolvidos no mercado local e então vendidos internacionalmente, a expansão de novos serviços que já eram vendidos, a aquisição e contratação de novos recursos etc. Quando analisada sob o aspecto teórico as iniciativas de desenvolvimento dos novos serviços não ocorrem de forma substancial nas subsidiárias, isto porque conforme apresentado o centro de desenvolvimento fica concentrado no Brasil, com pequenas equipes na Argentina e Japão/China. Este é um ponto de atenção do modelo utilizado, pois apesar de existirem claras iniciativas vindas das subsidiárias, especificamente dos EUA, sob a luz teórica as iniciativas não falam de iniciativas de ideias e sim de iniciativas de desenvolvimento. Com isso a única unidade que possui essa iniciativa é a matriz no Brasil, com alguma pequena participação de Argentina e Japão/China.

O quinto fator são as redes externas. As principais questões sobre as redes externas são como as relações com os clientes corporativos e locais têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária, bem como as relações com as universidades ou institutos de pesquisa e com os órgãos governamentais. Olhando pelos aspectos das relações com a rede do governo e das universidades pode-se analisar que houve algumas iniciativas concretas e com frutos positivos e outras que não se estabeleceram. Logo na escolha de um local para criar a subsidiária americana, o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) destaca que “uma coisa interessante foi o total apoio do estado da Pensilvânia para a escolha do local e o desenvolvimento da Alpha por lá”. Já por outro lado, ele mesmo destaca que:

“Uma de minhas frustrações é não ter conseguido fazer vingar esse intercâmbio EUA/Brasil. Tentei com algumas universidades, mas também não rolou. Só em uma universidade que tivemos uma estagiária que fez intercâmbio durante 8 meses no Brasil e hoje é líder nos EUAs e já pode ser considerada um patrimônio da Alpha. Esse é o único caso de sucesso. Hoje eu tento fazer parceiras com universidades para estagiários passarem 1 ano no Brasil, pois passar 1 mês não resolvem nada...”.

Tem-se então uma rede externa bem identificada com o governo na subsidiária americana, mas não com as universidades americanas ou com qualquer outra subsidiária. Já olhando pelos aspectos das relações com os clientes corporativos e locais é que este fator antecedente ganha muita força e comprova sua existência. Motivado em sua grande maioria pela subsidiária dos EUA, os clientes tem total influência no desenvolvimento das CDs encontradas. Desde o início das operações da Alpha, clientes como IBM e HP ainda no Brasil já exigiam criações e desenvolvimentos de novos padrões. A partir de 2005 isso se intensifica com clientes como Johnson & Johnson e Yahoo. O VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) conta que:

“houve uma mudança de mercado que foi captada pela subsidiária nos EUA. O primeiro cliente que captou a mudança foi o Yahoo. O modelo do serviço era diferente. Hoje 100% do modelo é baseado nessa iniciativa que se iniciou há cinco anos atrás”.

Mais tarde entram Pfizer e Bayer, como conta o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5):

“Nós desenvolvemos a competência de lidarmos com portfólios enormes de uma Johnson e depois de uma Pfizer para gerenciar diversas divisões dentro dessas duas grandes empresas. Na Johnson hoje tem um time de 300 pessoas trabalhando dedicados para eles em suas diversas unidades de negócios. Isso acabou sendo trazido tudo para o Brasil.”.

Para o futuro outra iniciativa através da rede está sendo realizada. Apesar de já existirem parcerias da Alpha com grandes empresas de tecnologia como Oracle, SAP, Microsoft, dentre outras, é em uma nova parceria com o Google que eles depositam suas fichas. Essa iniciativa com o Google é para as três regiões ao mesmo tempo: Brasil, EUA e Japão/China. O VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) descreve essa parceria:

“Esses caras do Google são inovadores de fato e tem poucos parceiros. Uma das iniciativas que está no Brasil é da área de telecom e surgiu em conjunto. Ser parceiro do Google é ser global. Eles têm parcerias para três regiões ao mesmo tempo: Japão EUA e Brasil e futuramente na Europa. Sem isso não conseguimos fazer algo de valor. Estamos botando muito gente inteligente juntos tentando resolver novos problemas e novas tecnologias.”

Por fim, o sexto e último fator antecedente é o contexto competitivo. As principais questões sobre o contexto competitivo são se a competição no país é intensa, se a velocidade na inovação dos serviços dos competidores é alta, se a demanda de mercado esta crescendo rapidamente, se a mão de obra é qualificada e especializada dentre outros. Aqui, da mesma maneira que o fator anterior identifica-se de forma bastante clara a presença deste antecedente como um dos responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Mais uma vez a subsidiária norte-americana é a grande responsável por isso. Quando perguntado se existem diferenças entre os países que a Alpha está presente o VP de desenvolvimento de negócios e inovação (E3) descreve que:

“Hoje o mercado mais inovador é o Americano. O Japonês é menos inovador que o EUA no mercado de serviços. Bem menos. O desafio é captar o que acontece no EUA e transformar a operação no Brasil e na Argentina. O mercado brasileiro é seguidor, por exemplo, o EUA já tem *mobile* comprando e no Brasil ainda está devagar. A matriz Brasil não perde em nada na capacidade, pelo contrário, mas o país Brasil perde”.

De mesma maneira o VP da Europa e Ásia Pacífico (E5) conta que:

O mercado nos EUA é muito mais competitivo. Tivemos que aprender a trabalhar com competitividade alta. Isso exige eficiência, produtividade, produção altíssima. Isso no Brasil acabou virando nosso grande diferencial. Aqui fica fácil trabalhar, já que desenvolvemos um alto nível para os EUA. Não temos escolha, precisamos nos diferenciar de alguma forma. Se for igual à Índia perderemos por custo. “Lá é mais barato...”.

Após a apresentação de todos os fatores antecedentes, deve-se analisar o desenvolvimento e a transferência das CDs encontradas. Conforme já descrito na

seção anterior foram encontradas duas capacidades dinâmicas: o processo de desenvolvimento de software e o desenvolvimento de novos serviços.

A primeira capacidade dinâmica, processo de desenvolvimento de software, está presente em todas as unidades da Alpha e foi desenvolvida quase que de forma exclusiva pela Matriz no Brasil, com pequeno auxílio da Argentina. O Brasil é quem possui o maior centro de desenvolvimento e foi responsável por toda a criação do processo. Já os fatores antecedentes que motivaram o desenvolvimento dessa CD foram três principais e vieram todos da subsidiária norte-americana. São eles: integração, redes externas e contexto competitivo. A transferência dessa CD se deu de maneira integral a todas as subsidiárias e teve como fatores antecedentes à integração e o contexto competitivo.

Já a segunda capacidade dinâmica, desenvolvimento de novos serviços, está presente apenas na matriz. Esta CD teve como principais fatores antecedentes a orientação empreendedora e as iniciativas. Isto porque toda a iniciativa e a estrutura de inovação criada no Brasil com os programas existentes são quem permitem esse desenvolvimento. Apesar dos EUA ser um grande demandante, eles tiveram forte influência no processo e não no desenvolvimento de novas tecnologias e serviços. Quanto à transferência dessa CD ela não houve para nenhuma subsidiária. Importante destacar que essa CD se refere ao processo contínuo de desenvolvimento e inovação dos serviços. A não transferência dessa CD não quer dizer que os serviços não foram transferidos e ofertados nas subsidiárias, pois de fato eles foram. Como se busca apenas a capacidade de desenvolver novos serviços, essa fica restrita somente ao Brasil. A figura abaixo retrata o fluxo de desenvolvimento e transferência das capacidades dinâmicas.

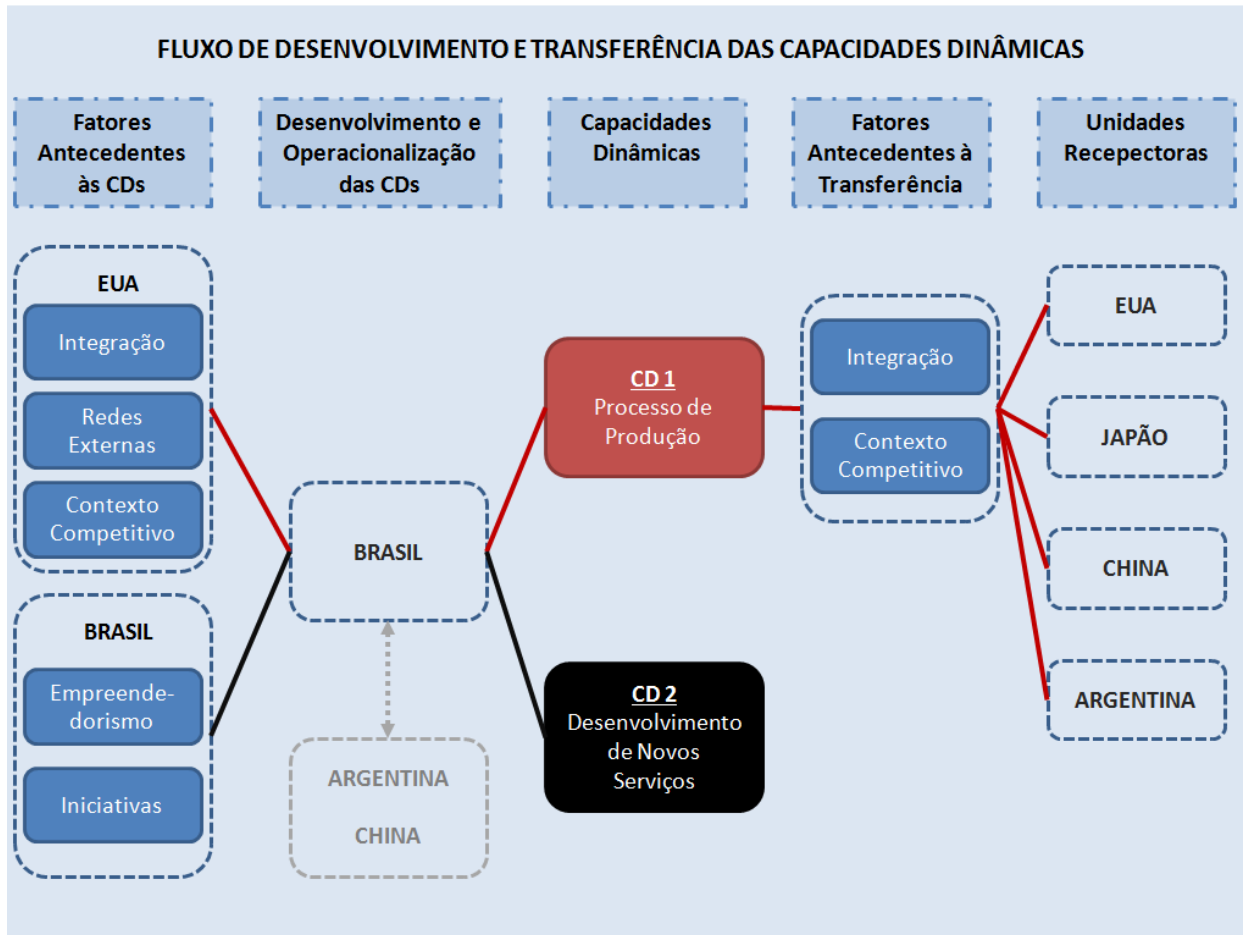


Figura 7 - Fluxo de Desenvolvimento e Transferência das Capacidades Dinâmicas.
 Fonte: Elaborado pelo Autor (2013).

5. CONCLUSÕES

Esta seção tem como principal objetivo apresentar a conclusão do trabalho, destacar suas principais contribuições e limitações, bem como possíveis pesquisas futuras.

5.1. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo principal analisar o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias. O estudo de caso único possibilitou identificar e analisar as capacidades dinâmicas presentes na empresa Alpha de acordo com toda a fundamentação teórica proposta.

Cada um dos cinco objetivos secundários propostos foram desenvolvidos ao longo do trabalho. O primeiro objetivo secundário proposto foi determinar o que são e como se identificam as capacidades dinâmicas. Dentro da fundamentação teórica foram apresentados alguns elementos e uma proposição de uma definição de capacidades dinâmicas que nortearam todo o estudo. A definição adotada para a capacidade dinâmica foi a habilidade sistemática da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências organizacionais de acordo com as ameaças e oportunidades do mercado. Os elementos chaves para a identificação das CDs foram os fatores longitudinais, as competências organizacionais, os fatores antecedentes (aqui se incluem os aspectos das ameaças e oportunidades do mercado) e os resultados obtidos por essas competências organizacionais. Todos estes fatores puderam ser avaliados no caso permitindo a validação destes elementos.

Já o segundo objetivo secundário proposto foi de compreender os modelos de gestão estratégica de empresas multinacionais e sua influência na transferência das capacidades dinâmicas. A compreensão e descrição destes modelos foram apresentadas na fundamentação teórica e permitiram a correta identificação da influência na transferência e no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Isso se deu, pois através da fundamentação destes modelos que foram desenvolvidos os aspectos antecedentes.

A identificação e a análise dos aspectos antecedentes que podem gerar/estimular ou bloquear/desestimular as capacidades dinâmicas são justamente o terceiro objetivo

secundário proposto. Os aspectos utilizados no estudo baseados em Borini (2009) são: autonomia, integração, orientação empreendedora, iniciativa, redes externas e contexto competitivo. Através do levantamento de informações secundárias e primárias qualitativas, junto à empresa Alpha, todos estes aspectos puderam ser investigados e posteriormente analisados para a correta identificação, desenvolvimento e transferência das capacidades dinâmicas entre a matriz e as subsidiárias.

A identificação das capacidades dinâmicas presentes na Matriz e nas Subsidiárias da empresa Alpha é o quarto objetivo apresentado. Foram encontradas duas capacidades dinâmicas presentes na matriz. A primeira é a capacidade dinâmica do processo de desenvolvimento de software. A segunda é a capacidade dinâmica do desenvolvimento de novos serviços. O processo de desenvolvimento de software consiste na forma e/ou método com que as organizações do segmento de tecnologia fazem uso para desenvolver seus sistemas para clientes internos ou externos. Já a capacidade de desenvolvimento de novos serviços consiste basicamente em inovações sistemáticas dos serviços ofertados pela Alpha aos seus clientes. Todos os quatro elementos chaves apresentados e fundamentados para a identificação das CDs (fatores longitudinais, competências organizacionais, fatores antecedentes e resultados obtidos) puderam ser encontrados caracterizando e confirmando essas duas CDs na matriz.

Após a identificação das CDs na matriz, foi realizado o processo de identificação das CDs nas subsidiárias. Diferente da matriz, nas subsidiárias dos EUA, Argentina, Japão e China apenas a capacidade dinâmica “processo de desenvolvimento de software” está presente. Trata-se da mesma capacidade dinâmica já identificada na matriz. A segunda CD identificada na matriz (desenvolvimento de novos serviços), bem como qualquer outra nova CD que pudesse ter sido desenvolvida nas subsidiárias não foram encontradas. Isso tem como principal fator a estrutura organizacional presente nas subsidiárias, pois a grande maioria da operação é localizada na matriz, além de possuírem uma autonomia limitada.

Por fim o quinto e último objetivo secundário proposto foi o de analisar o desenvolvimento e a transferência de capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias da empresa Alpha. Para este objetivo, o elemento principal a ser

analisado são os fatores antecedentes autonomia, integração, orientação empreendedora, iniciativa, redes externas e contexto competitivo. Sobre o primeiro fator autonomia, conclui-se que não existe uma autonomia clara das subsidiárias, todas acabam dependendo da matriz para decisões mais estratégicas, restando certa autonomia somente as operações locais inerentes às necessidades específicas dos clientes. Já o fator integração está presente e é fundamental para a estratégia da Alpha. A orientação empreendedora pôde ser claramente identificada através de seu processo e seus resultados ao longo dos últimos anos. Este processo quando se fala de geração de ideias engloba tanto Brasil, quanto os EUA, e muito pouco das outras unidades. Porém quando se analisa isoladamente apenas ao processo de desenvolvimento, percebe-se que tal processo se dá quase que exclusivamente dentro da Matriz. As iniciativas, quarto fator antecedente, que tratam da criação, expansão, aquisição e contratação de novos serviços desenvolvidos no mercado local não ocorrem de forma substancial nas subsidiárias, isto porque o centro de desenvolvimento fica concentrado no Brasil. Com isso a única unidade que possui essa iniciativa é a matriz, com alguma pequena participação de Argentina e Japão/China. O quinto fator, rede externa, está presente motivado em sua grande maioria pela subsidiária dos EUA. Isso se constitui principalmente pelos aspectos das relações com os clientes corporativos e locais. Os clientes tem total influência no desenvolvimento das CDs encontradas, já que desde o início das operações da Alpha, clientes como IBM e HP ainda no Brasil já exigiam criações e desenvolvimentos de novos padrões. Por fim, o sexto e último fator antecedente é o contexto competitivo. Este fator foi claramente encontrado e é um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento das capacidades dinâmicas, mais uma vez tendo a subsidiária norte-americana como elemento principal. Pode-se concluir então que a primeira capacidade dinâmica, processo de desenvolvimento de software, está presente em todas as unidades da Alpha e foi desenvolvida quase que de forma exclusiva pela matriz no Brasil, com pequeno auxílio da Argentina; tem como fatores antecedentes que motivaram o desenvolvimento a integração, as redes externas e o contexto competitivo. Sua transferência se deu de maneira integral a todas as subsidiárias e teve como fatores antecedentes à integração e o contexto competitivo. Já a segunda capacidade dinâmica, desenvolvimento de novos serviços, está presente apenas na matriz e teve como principais fatores

anteriores a orientação empreendedora e as iniciativas. Sua transferência não ocorreu para qualquer subsidiária. A Figura 8 apresenta o resultado final da análise.

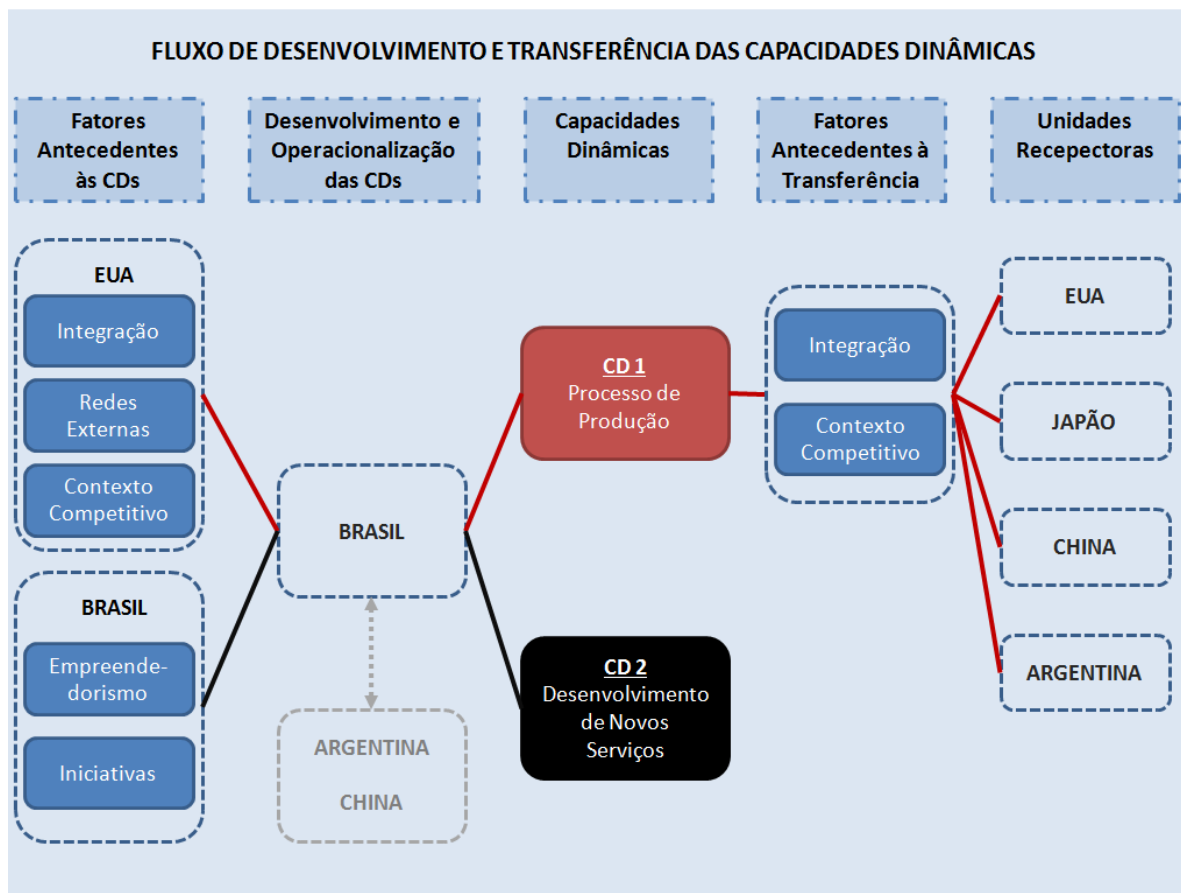


Figura 8 - Fluxo de Desenvolvimento e Transferência das Capacidades Dinâmicas.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2013).

Após a apresentação de cada um dos objetivos secundários propostos, conclui-se que todos foram devidamente tratados ao longo do estudo respondendo às principais questões propostas.

Por fim uma análise final deve ser realizada em relação à empresa Alpha. Após a análise dos resultados pode-se concluir que as duas capacidades dinâmicas, em especial a CD processo de desenvolvimento de software, é a geradora da vantagem competitiva da Alpha. Utilizando os conceitos já apresentados da VBR (BARNEY, 1991), identifica-se uma capacidade rara, já que é possuída por poucos concorrentes, sejam eles locais ou globais. A Alpha criou uma espécie de contraponto ao mercado global. A maior parte das empresas de outsourcing de tecnologia tem sempre um foco central: o custo. Um produto que custa US\$ 1 para

ser desenvolvido nos Estados Unidos sai por US\$ 0,80 no Brasil. Na Índia, é feito por US\$ 0,40 e, nas Filipinas, por US\$ 0,20. A Alpha tem como foco central o valor e a eficiência através destas duas CDs raras globalmente. Isso inclusive é afirmado pelo fundador e CEO (E2) “minha estratégia é não brigar por preços e sim por soluções diferenciadas”. Identifica-se também a dificuldade de imitação dessa competência por se tratar de uma competência organizacional com forte dependência de toda a história da organização, bem como pela dificuldade de transferência e aquisição simples seja de funcionários, seja do próprio processo. A competitividade da Alpha, assim como de outras EMNs, conforme descrito por (TEECE, PISANO, SHUEIN, 1997) depende de suas capacidades dinâmicas para suportar a competitividade local e global e toda a mobilidade dessas capacidades entre a matriz e suas subsidiárias.

5.2. Contribuições do Estudo

As principais contribuições deste estudo destacam-se em três principais aspectos. O primeiro aspecto é sobre as contribuições teóricas, o segundo sobre as contribuições metodológicas e o último sobre a aplicação dos conceitos apresentados ao contexto empresarial.

O desenvolvimento sobre as EMNs brasileiras e de países emergentes, principalmente sobre o enfoque das capacidades dinâmicas e a possibilidade de seu desenvolvimento e transferência entre matriz e subsidiárias ainda pouco exploradas em publicações teóricas e sobre tudo empíricas se dá como uma importante contribuição teórica. Neste enfoque pode-se também destacar a apresentação e a utilização dos elementos chaves: fatores longitudinais, competências organizacionais, fatores antecedentes e resultados obtidos como forma de identificação das capacidades dinâmicas, que devido à sua complexidade não são tratados de maneira objetiva na grande maioria dos trabalhos. O estudo também ratifica as teorias propostas de que as capacidades dinâmicas através de sua adaptação ao ambiente competitivo externo são as fontes geradoras da vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2002) conforme ocorre na Alpha. Por fim, o último aspecto importante neste bloco de contribuição teórica é a identificação do fluxo de desenvolvimento e transferência das capacidades dinâmicas. O caso apresentado proporciona a identificação de um

fluxo de desenvolvimento e transferência não raro nas EMNs, mas que merece ser destacado. Depois de identificada a necessidade de um novo processo em alguma unidade, ao invés de seu desenvolvimento ser realizado localmente para depois ser transferido às outras unidades, este novo processo é requisitado a ser desenvolvido pela matriz que somente após seu desenvolvimento transfere para a unidade que fez a requisição e eventualmente para todas as outras. Na Alpha isso ocorre principalmente com a subsidiária americana que identifica a necessidade de clientes locais, mas como não possui o centro de desenvolvimento, o processo vem para o Brasil. A matriz brasileira por sua vez realiza todo o desenvolvimento do novo processo que depois de concluído é transferido para as subsidiárias.

Já sobre a contribuição metodológica o estudo de caso qualitativo permitiu a identificação, análise e confirmação de alguns fundamentos propostos ainda não utilizados empiricamente. Esses fundamentos poderão ser utilizados como base para novos estudos qualitativos, bem como quantitativos.

Por fim o último aspecto de contribuição se refere à aplicação dos conceitos apresentados ao contexto empresarial. Este estudo permitiu demonstrar que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pode trazer vantagens competitivas a organizações brasileiras. Mais do que isso, permitiu identificar que as EMNs brasileiras podem aproveitar do contexto competitivo e das redes externas dos países em que atuam e possuem subsidiárias para desenvolver novas capacidades dinâmicas que podem ser replicadas com aumento de competitividade inclusive ao próprio mercado brasileiro. Com isso as iniciativas e a integração devem ser cada vez mais utilizadas entre a matriz e subsidiárias como forma de diferenciação dos negócios.

5.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros

Apesar da escolha pelo método de estudo de caso único ter permitido um maior aprofundamento e ser apropriado em situações onde as questões relacionadas a como ou por que são necessárias para entendimento do objetivo proposto e quando o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real (YIN, 2005) ele traz suas limitações. Uma limitação é a ausência de outros casos que possam confirmar as conclusões aqui extraídas.

Outra limitação é que a pesquisa qualitativa através de estudo de caso não permite generalizações. Isso principalmente, pois se trata de um estudo de um conjunto reduzido de organizações (neste caso apenas uma). Sendo assim para esta pesquisa deve-se destacar que o caso é de uma empresa brasileira e do segmento de tecnologia da informação. Eventualmente um novo caso realizado com organizações de outros países e até mesmo de outros segmentos podem apresentar resultados diferentes.

O número limitado de entrevistas e o perfil dos entrevistados em nível de diretoria podem também ser considerados como uma limitação do estudo. Neste caso acredita-se que este efeito tenha sido minimizado pelo grande volume de coleta de informações secundárias, pelo cruzamento das entrevistas ter demonstrado uma forte consistência com informações muito similares entre todos os entrevistados e também pela pesquisa procurar por competências organizacionais. Como não foram procuradas competências funcionais e departamentais o viés e a atuação dos entrevistados foi diminuída.

Após apresentadas as principais limitações, faz-se necessário justamente propor estudos e pesquisas futuras que permitam o aperfeiçoamento deste trabalho. Portanto as sugestões são para a realização de estudos futuros através de métodos quantitativos, que permitam a generalização dos conceitos apresentados. O método quantitativo permitiria uma base amostral mais significativa. Outra sugestão é a variação ou até a inclusão de diversos segmentos de mercado além do segmento de tecnologia da informação, bem como a realização dessa pesquisa para outros países emergentes. Uma metodologia de métodos mistos também poderia ser útil, utilizando uma abordagem qualitativa em casos múltiplos para confirmação dos elementos chaves aqui utilizados, para posterior confirmação estatística.

6. REFERÊNCIAS

AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14(1), p. 33-46, 1993.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. e HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in Multinational Corporation. **Strategic Management Journal**, vol.23, nº 11, pp. 979-996, 2002.

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

BARRETO, ILIDIO. Dynamic capabilities a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**. 36: 256, 2009.

BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. Makron Books, São Paulo, 1992.

BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. **Academy of Management Review**, vol. 23, nº 4, pp. 773-795, 1998.

BIRKINSHAW, J. **Strategy and Management in MNE subsidiaries**. In. A. Rugman & T. Brewer (eds) Oxford handbook of international business. Oxford University Press, 2001.

BORINI, F.; FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.F. Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Economia Global e Gestão, Lisboa**, v. 15, n. 1, abr. 2010.

BORINI, F. Transferência, Desenvolvimento e Reconhecimento de Competências Organizacionais em Subsidiárias Estrangeiras de Empresas Multinacionais Brasileiras. Tese de Doutorado. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2009.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, p.3-30, 1999.

CAVUSGIL, TAMER. KNIGHT, GARY. RIESENBERGER, JOHN. **International Business: Strategy, Management, and the New Realities**. New York: Pearson Prentice Hall. 2007

DANNEELS, E. Organizational antecedents of second-order competences. **Strategic Management Journal**, 29: 519-543, 2008.

DAVIES, A.; BRADY, T. Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. **Research Policy**, p. 931-953, 2000.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, dez. 1989.

DONMOYER, R. **Generalizability and the Single-Case Study**. In R. Gomm, M. Hammersley, & P. Foster (Eds) *Case Study Method* (pp. 45-69). London: Sage, 2000.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (org.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. **From global to metanational: How companies win in the knowledge economy**. Harvard Business School Press, 2001.

DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Addison-Wesley, Workhingan, 1993.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4), 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M., & GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50 n. 2, pp 25-32, 2007.

EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 22: 1105-1121, 2000.

FLEURY, AF; FLEURY, M.T.L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, AF; FLEURY, M.T.L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

FROST, T. The geographic sources of foreign subsidiaries innovations. **Strategic Management Journal**, vol. 22, nº 2, pp. 101-123, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33(3), p. 114-135, 1991.

HEL FAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M. A., SINGH, H., TEECE, D. J., & WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. London: Blackwell, 2007.

HILL, CHARLES. **International Business: Competing in the global marketplace**. New York: Mc Graw Hill 2005.

JANSEN, J. J.P.; TEMPELAAR, M. P.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. **Organization Science**. v. 20, n. 4, jul. 2009, p. 797-811, 2009.

KENNEDY, M. Generalizing from single case studies. *Evaluation Quarterly*: A **Journal of Applied Social Research**, 3, 4, 661-679, 1979.

LUBATKIN, M.H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J.F. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. **Journal of Management**. v.32, p.646, 2006.

MAHONEY, J.; PANDIAN, J. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, V. 13, N. 5. pp. 363-380, Jun. 1992.

MARCH, JAMES G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87, Feb. 1991.

MARCUS, A. A., & ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? **Journal of Management Studies**, Vol. 43 Issue: 1 pp.19-46, Jan 2006.

MEYER MH, UTTERBACK JM. Product development cycle time and commercial success. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 42(4): 297–304, 1995.

MILLS, J, PLATTS, K, BOURNE, M, RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOORE, K. A strategy for subsidiaries: centres of excellence to build subsidiary specific advantages. **Management International Review**, vol. 41, n° 3, pp. 275-290, 2001.

NELSON, R. AND S. WINTER. **An Evolutionary Theory of Economic change**. Harvard University Press, Cambridge, M., 1982.

PABLO, A. L., REAY, T., DEWALD, J. R., & CASEBEER, A. L. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, 44: 687-708, 2007.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Basil Blackwell, London, 1959.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, Mar 1993.

PORTER, M. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n.2, May 1979, p.214-227, 1979.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, Nova York, 1990.

PRAHALAD, C. K. AND G. HAMEL. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), pp. 79-91, 1990.

PRIEM, R. L., BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, 26: 22-40, 2001.

RELLY, M., SHARKEY SCOTT, P. Subsidiaries, Competencies and the Implementation of Dynamic Capabilities. **Irish Academy of Management Conference**, NUI Galway, September 2009.

RUGMAN A. e VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, vol. 22, nº 3, pp. 237-250, 2001.

SALVATO, Carlo; RERUP, Claus. Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. **Journal of Management**, p. 468-490, mai. 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. Harper, New York, 1942.

SIGGELKOW, N. Persuasion with Case Studies. **Academy of Management Journal**, 50, 1, 20-24, 2007.

SILVA, NATACHA. A Influência da Transferência de Conhecimento e de Fatores Culturais na Iniciativa das Subsidiárias de Multinacionais Brasileiras. Tese de Doutorado. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2010.

TANURE, BETANIA; CYRINO, A. B.; ERIKA PENIDO. **Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. In: Fleury, Afonso; Fleury, Maria Tereza Leme. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. 1 ed. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 198-215, 2007.

TEECE, D. J.. The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer. Ballinger, Cambridge, MA, 1976.

TEECE, D. J. Transactions cost economics and the multinational enterprise, **Journal of Economic Behavior and Organization**, 7, pp. 21-45, 1986a.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation, **Research Policy**, 15(6), pp. 285-305, 1986b.

TEECE, D. J. Technological change and the nature G. Silverberg and L. Suite (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, New York, pp. 256-281, 1988.

TEECE, DAVID J.; PISANO, GARY; SHUEN, AMY. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, Ago. 1997.

VANCE, CM, PAIK, Y. *Managing global workforce-challenges and opportunities*. London: M.E. Sharp, 2006.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

WESTNEY, D. E. AND ZAHEER, S. **The Multinational Enterprise as an Organization**. In Rugman, A.M. and Brewer, T. (eds) *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press, 349–79, 2001.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: Governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, 20: 1087-1108, 1999.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24: 991-995, 2003.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANNI, P.P.; SALATI, G.H.; MORAES, M.DE; MARIOTTO, F.L. Para que servem os Estudos de Caso Único? **XXXV - Encontro da Anpad**, Setembro de 2011.

7. ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

Processo de Internacionalização

- Conte um pouco de sua trajetória na Alpha.
- Você participou diretamente no processo de internacionalização da Alpha?
- Como foi o processo de internacionalização da Alpha?
- Quais são e quais foram as principais dificuldades e barreiras no processo de internacionalização?
- Qual resultado você enxerga neste processo?

Desenvolvimento e Transferência de CDs

- Existem diferenças entre a matriz e as subsidiárias?
- Existem projetos de adaptação e integração entre a matriz e as subsidiárias?
- Como você enxerga o processo de troca de aprendizado entre as unidades?
- Como funciona o processo de inovação da Alpha?
- Quais são as principais inovações desenvolvidas pela Alpha?
- A Alpha possui investimentos constantes em inovação e P&D?
- Quais são as principais dificuldades no processo de inovação?
- Qual a participação de vocês em cada segmento de atuação?
- Quais são as principais competências da Alpha?
- Há avaliação do potencial de novos mercados?
- Há construção de relacionamentos em novos mercados?
- Há criação de novos canais de distribuição ou força de vendas?
- Há criação de uma nova força de vendas?
- Há pesquisas sobre novos concorrentes e novos clientes?
- Há desenvolvimento de publicidade ou novas estratégias de promoção?

- Há desenvolvimento de estratégias de preços?
- Há criação de novos tipos de produção e operação?
- Há aprendizado sobre tecnologia que não tenha usado antes?
- Há avaliação da viabilidade de novas tecnologias?
- Há contratação de engenheiros em áreas técnicas novas?
- Há implementação de novos tipos de processos de produção?
- Há estudos sobre novos clientes e concorrentes?

Ambidestralidade: *Exploration x Exploitation*

- *Exploration:*
 - Nossa unidade aceita demandas que vão além dos produtos e serviços existentes.
 - Nós inventamos novos produtos e serviços.
 - Nós fazemos experiências com novos produtos e serviços no mercado local.
 - Nós comercializamos produtos e serviços que são completamente novos para nós.
 - Frequentemente fazemos uso de novas oportunidades em novos mercados.
 - Nossa unidade frequentemente faz uso de novos canais de distribuição.
- *Exploitation:*
 - Frequentemente refinamos a provisão de produtos e serviços existentes.
 - Regularmente implementamos pequenas adaptações nos produtos e serviços existentes.
 - Introduzimos produtos e serviços melhorados, porém já existentes em nosso mercado local.

- Melhoramos a eficiência de abastecimento de nossos produtos e serviços.
- Incrementamos economias de escala nos mercados existentes.
- Nossa unidade expande serviços para os clientes existentes.
- Nossa unidade aceita demandas que vão além dos produtos e serviços existentes.

Fatores Antecedentes

- Autonomia:
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar alteração no design dos serviços oferecidos?
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar contratação dos altos executivos das subsidiárias?
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar subcontratação de terceiros para a produção/serviço principal?
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar entrada em novos mercados dentro do país?
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar aprovação do orçamento anual?
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar introdução de novos produtos/serviços?
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar mudanças organizacionais na subsidiária?
 - Qual a autonomia que as subsidiárias têm para realizar alterações nos processos de produção?
- Integração:
 - Há forte relação de trabalho entre os executivos da subsidiária e da matriz?

- Os executivos da matriz têm confiança que a subsidiária cumprirá as metas estabelecidas?
- Os executivos da subsidiária com frequência compartilham suas informações com suas contrapartes na matriz?
- As competências da subsidiária são geralmente bem compreendidas pelos executivos da matriz?
- A credibilidade dos altos executivos da subsidiária é alta?
- **Orientação Empreendedora:**
 - Existe apoio da alta direção para atividades empreendedoras?
 - A alta direção possui experiência com atividades de inovação?
 - Decisões individuais da subsidiária são apoiadas, mesmo quando mal sucedidas?
- **Iniciativas:**
 - A subsidiária criou novos produtos desenvolvidos no mercado nacional e então vendidos internacionalmente?
 - A subsidiária realizou e conduziu operações de aquisição de companhias nacionais?
 - A subsidiária possui atividades inovadoras de negócio internacional criadas no país?
 - A subsidiária expandiu a linha de produtos que já eram vendidas internacionalmente?
 - A subsidiária obteve novos investimentos corporativos em P&D ou em processos produtivos?
- **Redes Externas:**
 - Como as relações com os clientes corporativos têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária?
 - Como as relações com os clientes locais têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária?

- Como as relações com os fornecedores corporativos no país têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária?
- Como as relações com os Fornecedores locais têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária?
- Como as relações com as universidades ou institutos de pesquisa específicos têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária?
- Como as relações com as unidades de P&D de outras empresas têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária?
- Como as relações com as instituições governamentais têm influenciado o desenvolvimento das competências distintivas da sua subsidiária?
- Contexto Competitivo:
 - Os consumidores locais exigem padrões elevados?
 - A competição no país é intensa?
 - As capacidades e qualidades dos fornecedores são elevadas?
 - O relacionamento entre compradores e fornecedores é forte?
 - A velocidade na inovação de produtos dos competidores é alta?
 - A demanda de mercado está crescendo rapidamente nos seus negócios?
 - Há boas instituições de suporte aos negócios?
 - Existem importantes centros de pesquisa que colaboram com os negócios da subsidiária?
 - A Mão de Obra é qualificada e especializada?