



REVISTA ELETRÔNICA DE
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

v.9, n.1, p.1-21, jan./abr. 2014
[http:// internext.espm.br](http://internext.espm.br)
ISSN 1980-4865

Artigo

A DINÂMICA DOS FATORES CAUSAIS NA EVOLUÇÃO DA SUBSIDIÁRIA DE MULTINACIONAIS: A IBM NO MERCADO BRASILEIRO

Sérgio Fernando Loureiro Rezende¹
Plínio Weller Correa²
Angela França Versiani³

Resumo: A revisão da literatura de tipologias e desenvolvimento de subsidiárias de multinacionais aponta para a existência de um descompasso entre a maneira de se conceber e ou operacionalizar a evolução da subsidiária e os grupos de fatores causais que atuam neste processo. Enquanto a evolução é usualmente concebida a partir de um enfoque dinâmico, os grupos de fatores causais são enquadrados estaticamente. Tendo este descompasso como ponto de partida, o objetivo do presente trabalho é analisar a dinâmica dos grupos de fatores causais na evolução de uma subsidiária de multinacionais. Com base no estudo de caso da evolução da subsidiária brasileira da IBM, os resultados indicam que a manifestação dos grupos de fatores de causais é mais complexa do que a retratada pela literatura, estando sujeita a três propriedades: combinação, frequência e posição temporal.

Palavras-chave: Subsidiária; Evolução; Fatores causais; Multinacionais

¹ Doutor em Marketing pela Lancaster University (UK). Professor do Programa de Pós-graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil; e-mail: sfrezende@gmail.com

² Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Executivo da Cadeia Integrada de Suprimentos e Desenvolvimento de Negócios na IBM-Brasil, São Paulo, SP, Brasil; e-mail: pliniow@br.ibm.com

³ Doutora em Administração pela USP. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil; e-mail: versiani@pucminas.br

Introdução

A literatura acerca do desenvolvimento (BIRKINSHAW; HOOD, 1997) ou evolução (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) de subsidiárias de multinacionais visa entender o processo pela qual uma determinada subsidiária adiciona (ou subtrai) valor para a multinacional a qual pertence (BIRKINSHAW, 1998). Autores como Birkinshaw (1998), Rugman e Verbeke (2001), Paterson e Brock (2002), Oliveira Junior, Borini e Guevara (2009) e Oliveira Junior (2010) sugerem que tal processo é influenciado por uma série de fatores causais, como, por exemplo, autonomia da subsidiária (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012), envolvimento da matriz na transferência lateral de conhecimento na multinacional (YAMIN; TSAI; HOLM, 2011) e instituições locais (RODRIGUES; CHILD, 2012). De acordo com Rugman e Verbeke (2001) e Paterson e Brock (2002), estes fatores podem ser categorizados em três grupos: subsidiária, matriz e contexto.

É interessante observar que nessa literatura o desenvolvimento ou evolução da subsidiária tem sido concebido de forma dinâmica, enquanto os três grupos de fatores causais que atuam neste processo são, prioritariamente, enquadrados estaticamente. Mais especificamente, pelo lado da evolução da subsidiária, nota-se a existência de uma preocupação, ainda recente (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010), de se entender a implantação da subsidiária em um determinado mercado internacional e as alterações que se sucedem a este evento (GAO; PAN, 2010). Justifica-se tal preocupação a partir da constatação de que os eventos iniciais têm o potencial de influenciar eventos tardios da evolução da subsidiária (ARAUJO; REZENDE, 2003; ARREGLE; BEAMISH; HEBERT, 2009).

Pelo lado dos fatores causais, ressalta-se, de maneira oposta, uma preocupação de selecionar determinado fator no qual supostamente reside a explicação do desenvolvimento ou evolução da subsidiária; ou, alternativamente, de produzir listas exaustivas de fatores causais (RUGMAN; VERBEKE, 2001; PATERSON; BROCK, 2002). Parece existir, dessa maneira, o pressuposto, mesmo que implícito, que a evolução da subsidiária pode ser entendida a partir de fatores causais pontuais (DORRENBACHER; GAMMELGAARD, 2006), como, por exemplo, os relacionados ao contexto local (MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010); ou então, que os mesmos grupos de fatores causais sempre estão presentes nos diversos eventos que caracterizam a evolução da subsidiária (NACHUM; SANGYOUNG, 2011).

Neste sentido, apontamos para a existência de um descompasso entre a forma de se conceber e ou operacionalizar a evolução da subsidiária (enfoque dinâmico) e os grupos de fatores causais que exercem influência neste processo (enfoque estático). Isso, de alguma maneira, tem comprometido o nosso entendimento acerca das subsidiárias de multinacionais sob o ponto de vista evolucionário.

Este é o ponto de partida do presente estudo, cujo objetivo é o de analisar a dinâmica dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução de uma subsidiária de multinacional. De acordo com Abbott (2011) e, mais recentemente, Halinen, Medlin e Tornroos (2012) e Halinen, Tornroos e Elo (2013), tal objetivo requer explicitar a variável tempo não somente em termos processuais, mas também causais.

Cabe salientar que, em relação ao contexto brasileiro, esse trabalho junta-se ao esforço de Boehe (2007), Oliveira Junior, Borini e Guevara (2009), Rocha, Borini e Spers (2010), Oliveira Junior (2010), Oliveira Junior e Borini (2012) e Costa, Borini e Amatucci (2013)

que, ao longo dos últimos anos, têm se dedicado a entender as operações de multinacionais no mercado nacional dando ênfase às subsidiárias brasileiras.

Este estudo está ilustrado pela evolução da subsidiária brasileira da IBM, uma multinacional norte-americana da indústria de informática. Tendo em vista que tal subsidiária já foi objeto de estudo de Espina (1993) e Beloch e Fagundes (1997), pode-se dizer que o presente trabalho difere-se nos seguintes aspectos. Primeiro, o artigo de Espina (1993) analisa a trajetória da IBM até a década de 70, priorizando o impacto da subsidiária brasileira no desenvolvimento tecnológico e industrial brasileiro. De acordo com o nosso entendimento, interessou à autora a compreensão de como a evolução da subsidiária brasileira da IBM exerceu influência, sob o ponto de vista tecnológico, no contexto no qual operou. Distintamente, além de estender tal evolução até o ano de 2009, o nosso trabalho busca apontar e entender como os fatores causais relacionados à subsidiária, à matriz e ao contexto atuaram na evolução da subsidiária brasileira da IBM. Ou seja, a ênfase recai na dinâmica dos fatores causais responsáveis pela configuração da trajetória da subsidiária. Segundo, o trabalho de Beloch e Fagundes (1997) é um relato pormenorizado da evolução da subsidiária brasileira da IBM desde a sua implantação até o início dos anos 90. Como foi elaborado para comemorar os 80 anos da IBM no Brasil, os autores priorizaram as diversas histórias que compõem a evolução da afiliada brasileira. Dessa forma, não há uma preocupação em explicar este processo, tampouco em analisar os seus fatores causais.

Posto isso, os nossos resultados mostram que a dinâmica dos fatores causais na evolução da subsidiária brasileira pode ser caracterizada por três propriedades: combinação, frequência e posição temporal.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma. A revisão da literatura é retratada nas três seções seguintes. O detalhamento metodológico corresponde à seção cinco. Em seguida, tem-se a descrição e análise dos dados. A próxima seção se refere à discussão dos resultados apresentados anteriormente. Concluímos o trabalho com as principais contribuições, limitações e sugestões de pesquisa.

Subsidiária de multinacionais: uma revisão dos estudos

Tradicionalmente a literatura sobre multinacionais foi erguida a partir da concepção de que a matriz detém um papel central na configuração e coordenação das operações das afiliadas (PORTER, 1986; CHANDLER, 1991). Isso significa, entre outros aspectos, que a matriz se constitui no locus exclusivo de geração de conhecimento que, posteriormente, é comercialmente explorado por meio de suas subsidiárias em diversos contextos geográficos (VERNON, 1966). Em função dessa prerrogativa, subscreve-se a ideia de que a matriz é o ator responsável pelo controle das subsidiárias (FORSGREN, 1989). Em trabalho recente, Ambos e Mahnke (2010) reforçam a centralidade da matriz em multinacionais ao defender que este ator assume dois papéis. O primeiro, de natureza empreendedora, diz respeito a explorar oportunidades de negócios em mercados internacionais. O segundo, de natureza integrativa, tem relação com a otimização de recursos e integração das atividades da cadeia de valor.

Todavia, esta concepção da matriz tem sido questionada por inúmeros trabalhos (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002; CIABUSHI; FORSGREN; MARTIN, 2011), que, em conjunto, avançam a ideia de que outros atores, externos e ou internos à multinacional, têm o potencial de exercer importante influência nas operações destas firmas. Por exemplo, Birkinshaw e Hood (1997) chamam atenção para as

subsidiárias como lócus de conhecimentos idiossincráticos e, portanto, valiosos para a multinacional. Anderson, Forsgren e Holm (2002) sugerem que relacionamentos com compradores e ou fornecedores locais se constituem em importante canal para a transferência de conhecimento tecnológico. Sun, Mellahi e Tun (2010) e Fernandes, Bandeira-de-Mello e Zanni (2012) defendem que o desempenho local da multinacional possui relação com o grau de imersão política deste ator, destacando, dessa forma, o papel de órgãos governamentais.

Especificamente com relação à subsidiária, observa-se que duas vertentes de pesquisa têm sido construídas nesses últimos anos (PATERSON; BROCK, 2002): papéis e ou tipologias, e desenvolvimento e ou evolução de subsidiárias. A primeira tem como princípio norteador o fato de que as subsidiárias não são necessariamente homogêneas em termos, por exemplo, da configuração da cadeia de valor local e, portanto, podem ser diferenciadas a partir dos diversos papéis que assumem na multinacional (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009). Assim, além do papel tradicional de atuar como implementadora local do que foi concebido pela matriz (WHITE; POYNTER, 1984), chegou-se à conclusão de que, eventualmente, as subsidiárias podem assumir papel de liderança estratégica (BARTLETT; GHOSHAL, 1986), inovadora global (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991), mandato mundial (BIRKINSHAW; MORRISSON, 1995), parceira (TAGGART, 1997), geradora de recursos (RANDOY; LI, 1998), liderança global, regional ou local (ENRIGH; SUBRAMANIAN, 2007) ou contribuidora externa (WANG; LIU; LI, 2009). Um ponto comum a esses diversos papéis é que o escopo de atuação de uma determinada subsidiária extrapola, em grau menor ou maior, o contexto local (REZENDE; VERSIANI, 2010). Neste caso, têm-se situações em que a subsidiária interfere nas operações de subsidiárias irmãs (YAMIN; TSAI; HOLM, 2011), coordena operações regionais (ARREGLE; BEAMISH; HEBERT, 2009; TORRE; ESPERANÇA; MARTINEZ, 2011) ou até mesmo exporta conhecimentos para a própria matriz (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMICH, 2006; BORINI; OLIVEIRA JUNIOR; SILVEIRA; CONCER, 2012)

A segunda vertente de pesquisa erguida em torno da subsidiária se refere ao desenvolvimento (BIRKINSHAW; HOOD, 1997) ou evolução (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) deste ator. Fundamentados na crítica de que os estudos tipológicos retratam um determinado papel da subsidiária em um horizonte temporal relativamente “curto” (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), esses estudos concentram-se nas alterações desses papéis ao longo do tempo. Ou seja, adota-se, nessa segunda vertente, um enfoque dinâmico (BIRKINSHAW, 1998) ou evolucionário (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010).

Evolução da subsidiária de multinacionais

Apesar da constatação de que os estudos sobre a evolução da subsidiária de multinacionais ainda se encontram em estágio embrionário (BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010, p.1526), pode-se avançar a ideia de que eles têm gravitado em torno de dois temas (PATERSON; BROCK, 2002): o processo de evolução das subsidiárias em si e os fatores causais deste processo.

Quanto ao processo, Birkinshaw (1998) sugere que o desenvolvimento da subsidiária pode ser representado pela maneira como este ator agrega valor à multinacional ao longo do tempo. Normalmente, este processo culmina com o desenvolvimento de produtos locais (BOEHE, 2007), hospedagem de um centro de excelência relacionado a alguma atividade da cadeia de valor (HOLM; PEDERSEN, 2000), ou até mesmo a conquista de mandato de produto mundial (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2006; OLIVEIRA JUNIOR, 2010).

Ainda neste primeiro tema, Birkinshaw e Hood (1998) propõem o termo evolução ao invés de desenvolvimento de subsidiária por admitir a possibilidade de retrocesso em relação à acumulação de recursos ao longo do tempo. Nesse caso, a evolução da subsidiária implica alterações, positivas e ou negativas, nas atividades da cadeia de valor hospedada localmente (ZANDER; ZANDER, 1997). Para Birkinshaw (1998), estas alterações podem ser ilustradas por meio das três dimensões: localização, externalização e integração. A dimensão localização diz respeito às atividades da cadeia de valor da subsidiária que são realizadas em determinado país (JARILLO; MARTINEZ, 1991). Já a dimensão externalização está relacionada ao grau em que as atividades são realizadas pela subsidiária (PETERSEN; WELCH; BENITO, 2010). E, finalmente, a dimensão integração refere-se ao grau de coordenação das atividades desenvolvidas por uma subsidiária em relação às demais subsidiárias da multinacional (PORTER, 1986).

Tendo esse discernimento em vista, os autores sugerem que a evolução da subsidiária pode ser representada pelas fases de viabilidade e sustentabilidade. Enquanto a primeira abrange o início da subsidiária até a obtenção de um desempenho satisfatório, a segunda é principalmente representada pela obtenção de um mandato mundial. Blomkvist, Kappen e Zander (2010) refinam esta proposta ao sugerir que a evolução da subsidiária pode transcender até mesmo papéis tradicionalmente associados à fase de sustentabilidade, tais como os mandatos mundiais, para desenvolver capacidades tecnológicas que são totalmente novas para a multinacional. Nesta concepção, a evolução da subsidiária assemelha-se a um processo interminável, aberto a múltiplos caminhos trilhados em redes internas e ou externas à multinacional (WANG; LIU; LI, 2009).

No segundo tema, a ênfase desloca-se do processo de evolução da subsidiária para os fatores causais deste processo (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Segundo Paterson e Brock (2002) e Oliveira Junior, Borini e Guevara (2009), os estudos convergem para a ideia de que a evolução da subsidiária é norteadada por três grupos de fatores causais: subsidiária, matriz e contexto. No caso da subsidiária, tem-se chamado atenção para o empreendedorismo dos gestores (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009), autonomia da afiliada (ROCHA; BORINI; SPERS, 2009; AMBOS; ANDERSSON; BIRKINSHAW, 2010; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI, 2012), iniciativa local (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009; BLOMKVIST; KAPPEN; ZANDER, 2010) e credibilidade do corpo gerencial da subsidiária (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Arregle, Beamish e Hebert (2009) são enfáticos ao pontar que, isoladamente, o fator mais importante relativo à subsidiária é o histórico de desempenho deste ator na multinacional.

Os fatores ligados à matriz dizem respeito ao etnocentrismo deste ator (RUGMAN; VERBEKE, 2001), alocação de recursos críticos (BIRKINSHAW, 1998), capacidade de controle (HOLM; JOHANSON; THILLENIUS, 1995), disponibilidade de recursos (YAMIN; TSAI; HOLM, 2011), entre outros.

Finalmente, têm-se os fatores ligados ao contexto local, os quais podem ser representados, por exemplo, por aspectos legais e de infraestrutura (BIRKINSHAW; HOOD, 1997; RODRIGUES; CHILD, 2012), ambiente político (FEINBERG; GUPTA, 2009; SUN, MELLAHI; TUN, 2010; FERNANDES, BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012) e existência de atores – compradores e ou fornecedores – capacitados tecnologicamente (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002; FIGUEIREDO; BRITO, 2011). Em função de alterações de mercado e fatores de produção (BELDERBOS; ZOU, 2007), alguns autores ainda têm chamado atenção para aspectos ligados ao contexto regional no qual a

subsidiária opera (ARREGLE; BEAMISH; HEBERT, 2009; TORRE; ESPERANÇA; MARTINEZ, 2011) e ou mercados internacionais (BELDERBOS; ZOU, 2007).

Enfoque dinâmico vs. estático na evolução da subsidiária de multinacionais

Com base na revisão dos estudos sobre a subsidiária de multinacionais, em particular sobre a evolução deste ator, sugerimos a existência de um descompasso entre aqueles que privilegiam analisar a evolução da subsidiária e os que enfatizam os fatores causais deste processo. Enquanto os primeiros adotam um enfoque eminentemente dinâmico, os segundos privilegiam um enfoque estático, tanto do ponto de vista teórico quanto do empírico.

De maneira mais detalhada, os estudos que enfocam a evolução da subsidiária concebem tal processo como uma sequência de eventos interconectados ao longo do tempo (FORTANIER; VAN TULDER, 2009). Isso significa que a implantação da subsidiária, compreendendo a escolha do modo e das atividades da cadeia de valor que serão hospedadas pela afiliada em determinado mercado internacional, exerce influência nas alterações subsequentes a esta decisão (ARAUJO; REZENDE, 2003; ARREGLE, BEAMISH; HEBERT, 2009). Da mesma maneira, eventos iniciais modificam o conteúdo e a posição temporal de eventos tardios na evolução da subsidiária (GAO; PAN, 2012).

Por sua vez, os estudos que privilegiam os fatores causais da evolução da subsidiária subscrevem, ainda que implicitamente, pressupostos de natureza estática acerca da atuação destes fatores. Por exemplo, Dorrenbacher e Gammelgaard (2006) são enfáticos ao pontar que a evolução da subsidiária não pode ser explicada a partir do pressuposto de que os fatores causais atuam isolada e pontualmente. Para eles, a subsidiária é resultado da interação de fatores causais relacionados à subsidiária, à matriz e ao contexto em horizontes temporais distintos. Ilustram tal posição, exemplificando, em estudo posterior, que a perda do mandato das subsidiárias estudadas foi influenciada pela interação de múltiplos fatores (DORRENBACHER; GAMMELGAARD, 2010). Em sentido semelhante, Birkinshaw e Hood (1998) entendem que é falível o pressuposto de que os fatores causais atuam de maneira homogênea no decorrer da evolução da subsidiária. Os autores argumentam que fatores causais ligados à matriz e ao contexto local têm um maior impacto no início da evolução da subsidiária. Esta mesma posição é compartilhada por Nachum e Sangyoung (2011) à medida que sugerem que os fatores causais da evolução da subsidiária flutuam no decorrer deste processo, algumas vezes randomicamente (DOOLEY; VAN DE VEN, 1999).

A fim de contribuir para minimizar tal descompasso, partimos do princípio de que a evolução da subsidiária e os grupos de fatores causais deste processo podem ser concebidos e operacionalizados de forma dinâmica. Para tanto, nos baseamos no pressuposto de que a interação entre processo e fatores causais não, é necessariamente, linear (CHILES; MEYER; HENCH, 2004). Para Anderson (1999), não linearidade significa que uma mudança, mesmo que ínfima, em um fator causal tem o potencial de alterar drasticamente uma determinada trajetória para caminhos surpreendentemente novos. Já Leviw e Volberda (1999) apontam para a dificuldade de se determinar padrões fixos de interação entre processo e fatores causais como característica da não linearidade. Por sua vez, Chiles, Meyer e Hench (2004) sugerem que o comportamento não linear de processo e fatores causais implica indeterminismo evolutivo e heterogeneidade de atuação de fatores causais.

Com base neste pressuposto, conseguimos então acomodar a ideia de que os fatores causais da evolução da subsidiária podem atuar isolada ou conjuntamente (DORRENBACHER; GAMMELGAARD, 2006, 2010). Tal atuação, por sua vez, pode ser suscetível a variações no decorrer da evolução da subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Metodologia

O método utilizado no presente estudo é o estudo de caso de natureza qualitativa e perspectiva longitudinal (YIN, 2004; LANGLEY; SMALLMAN; TSOUKAS; VAN DE VEN, 2013). Este método foi escolhido em função do objetivo do trabalho (DUBOIS; GIBBERT, 2010), o qual implica analisar alterações de eventos ao longo do tempo (VAN DE VEN; POOLE, 2005) e relacionar tais alterações aos seus fatores causais (GEORGE; BENNETT, 2005).

A partir da definição do método, iniciamos o processo de coleta de dados com a seleção do caso a ser investigado, a qual foi norteadora por três critérios. O primeiro diz respeito à origem da multinacional. Alinhado com a recomendação de Luo e Tung (2007), escolhemos uma multinacional com origem em um país considerado desenvolvido, Estados Unidos, a fim de evitar que a análise de dados fosse influenciada pela existência de contextos diversos daqueles usualmente encontrados nos estudos já realizados sobre o tema (PATERSON; BROCK, 2002), qual seja: firmas multinacionais com origem nos Estados Unidos ou na Europa operando em países desenvolvidos (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) e, em menor grau, em países emergentes (OLIVEIRA JUNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009; JONSSON; FOSS, 2011). O segundo se refere ao tempo que a subsidiária analisada está presente no mercado brasileiro, 93 anos, contados até a data da coleta de dados, já que a análise da evolução de subsidiárias requer um horizonte de tempo relativo “longo” (BENITO; PETERSEN; WELCH, 1999). Finalmente, o terceiro critério diz respeito à existência e disponibilidade para acesso a dados primários e, principalmente, secundários (JORMANAINEN & KOVESHNIKOV, 2012). Tendo tais critérios em vista, selecionamos a evolução da afiliada brasileira da IBM (IBM-Brasil).

Começamos a coleta de dados pelos dados secundários, já que o horizonte temporal da IBM-Brasil considerado no nosso estudo é de quase um século, o que, de acordo com Benito, Petersen e Welch (2009), o torna semelhante aos estudos de história empresarial. Dessa forma, tomamos como ponto de partida os estudos de Espina (1993) e Beloch e Fagundes (1997), e coletamos inúmeros documentos disponibilizados pela IBM-Brasil, tais como publicações de caráter publicitário e comemorativo, dados disponíveis no sítio do grupo IBM e, principalmente, no arquivo da subsidiária brasileira. Tais dados foram complementados com a realização de nove entrevistas com gerentes, diretores e vice-presidentes da afiliada brasileira, cada um atuando na IBM-Brasil há aproximadamente 25 anos. As entrevistas foram feitas entre novembro de 2008 e fevereiro de 2009 em São Paulo. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas, gerando um documento de, aproximadamente, 120 páginas em espaço duplo.

Para a realização das entrevistas, elaboramos um roteiro composto por duas partes. Na primeira, cada entrevistado foi solicitado a apresentar sua visão acerca da história da IBM-Brasil, privilegiando-se os eventos críticos deste processo. Consideramos como eventos críticos os episódios que, do ponto de vista dos entrevistados, tiveram um efeito importante na evolução da subsidiária brasileira (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999). Procuramos também, ainda nesta primeira parte do roteiro, estimular os entrevistados a

identificar e analisar os diferentes papéis assumidos pela subsidiária brasileira ao longo da sua história (BARTLETT; GHOSHAL, 1986). Na segunda parte do roteiro, buscamos identificar os fatores causais dos eventos considerados críticos pelos entrevistados no tocante à evolução da IBM-Brasil (RUGMAN; VERBEKE, 2001; OLIVEIRA JUNIOR; BORINI; GUEVARA, 2009).

De posse destes dados, procedemos à triangulação de dados em três níveis (YIN, 2004). Inicialmente, aglutinamos todos os dados secundários em um único documento, e efetuamos um ordenamento cronológico, destacando os principais eventos que, eventualmente, poderiam caracterizar a evolução da IBM no mercado brasileiro, bem como apontamos os fatores causais destes eventos. Em seguida, efetuamos o mesmo processo com os dados primários, agrupando, em um único documento, as entrevistas realizadas. Mais uma vez, enfatizamos a cronologia dos eventos considerados relevantes e seus fatores causais, desta vez sob o ponto de vista dos entrevistados. As divergências encontradas foram solucionadas a partir de novos contatos com os entrevistados via telefone ou *e-mail*. Finalmente, triangulamos os dados secundários *vis-à-vis* dados primários, o que implicou voltar aos documentos originais a fim de checar datas e dirimir as divergências encontradas.

No próximo passo da análise de dados, elaboramos um primeiro rascunho do caso que aglutinou todos os dados secundários e primários. Neste primeiro documento, buscamos, mesmo que de forma incipiente, ordenar e relacionar os eventos considerados críticos na evolução da IBM-Brasil (HALINEN; SALMI; HAVILA, 1999) com o intuito de facilitar a compreensão da ligação entre eles (GEORGE; BENNETT, 2005).

Em seguida, procuramos enquadrar teoricamente esses eventos. No caso do presente trabalho, tal enquadramento foi balizado pela noção proposta por Birkinshaw (1998) e, mais recentemente retomada por Petersen, Welch e Benito (2010), de que alterações na cadeia de valor da subsidiária em termos de externalização, localização e integração de atividades ilustram a evolução de subsidiárias de multinacionais. Tendo, portanto, tais dimensões como parâmetros, enquadramos teoricamente os eventos inicialmente selecionados de maneira indutiva. O resultado indicou a permanência de dezessete eventos, os quais passaram a representar a evolução da IBM no mercado brasileiro.

O próximo passo da análise de dados foi reescrever novamente o caso tendo como referência estes eventos. Nesse momento, buscamos identificar os possíveis fatores causais dos dezessete eventos. Para tanto, utilizamos indução e dedução simultaneamente (EISENHARDT, 1989). Por um lado, geramos uma lista de fatores causais identificados nos dados empíricos. Por outro lado, elaboramos uma segunda lista de fatores causais a partir das sugestões de Birkinshaw (1998), Rugman e Verbeke (2001), Paterson e Brock (2002) e Oliveira Junior, Borini e Guevara (2009), os quais foram categorizados em três grupos (RUGMAN; VERBEKE, 2001; PATERSON; BROCK, 2002): subsidiária, matriz e contexto. De posse destas duas listas, efetuamos uma correspondência entre os fatores causais indicados indutivamente com os três grupos de fatores causais apontados dedutivamente. Tal correspondência nos permitiu enquadrar os fatores causais da evolução da subsidiária da IBM no mercado brasileiro nestes grupos.

O último passo da análise de dados foi realizar uma análise comparativa dos eventos e fatores causais com o intuito de identificar como os fatores causais atuaram no decorrer da evolução da subsidiária brasileira (LANGLEY; SMALLMAN; TSOUKAS; VAN DE VEN, 2013). Para tanto, utilizamos diversas ferramentas propostas por Miles e Huberman (1994). Ao examinarmos a interação entre processo e fatores causais em diversos ângulos,

conseguimos construir um quadro síntese, o qual permite visualizar a dinâmica dos fatores causais na evolução da subsidiária selecionada.

A evolução da subsidiária brasileira da IBM

A IBM, ainda com o nome de CTR (*Computing Tabulating Record*), iniciou as operações no Brasil em 1917, no Rio de Janeiro, a partir da iniciativa de um empreendedor brasileiro. Tal entrada é explicada por dois grupos de fatores causais. Os fatores contextuais são representados pelas condições econômicas e políticas do Brasil, já que existia um ambiente favorável à entrada de firmas estrangeiras no país. Mais importante, identificou-se uma oportunidade específica de negócios relacionada à realização do censo demográfico de 1920. No caso dos fatores ligados à matriz, acredita-se que, à época, a firma estava propensa a expandir suas operações internacionais. Nesse caso, a proposta de representação no Brasil, apresentada por um empreendedor brasileiro, que já tinha contatos prévios com o presidente da CTR, viabilizou a entrada da firma no mercado brasileiro.

O segundo evento foi a abertura de uma filial em São Paulo, e início das atividades de produção no Brasil. Especificamente, iniciou-se a produção local de peças e insumos para os produtos comercializados pela IBM-Brasil, e ampliou-se o portfólio de produtos comercializados no país. Este segundo evento é basicamente explicado por fatores contextuais, relacionados ao mercado brasileiro, e representados pelo aumento significativo da demanda por produtos e serviços da subsidiária brasileira.

O terceiro evento refere-se ao início da oferta de cursos regulares para representantes de serviços técnicos. A complexidade das máquinas comercializadas pela IBM-Brasil implicava um considerável conhecimento técnico para o suporte ao uso e à manutenção, o que, devido à ausência de mão de obra qualificada, requeria a formação de técnicos locais. Estes cursos representaram uma primeira tentativa de desenvolvimento local de engenheiros e técnicos para atendimento aos compradores da IBM-Brasil e a transferência de *know how* para estes indivíduos. Tal evento pode ser explicado por fatores relacionados ao contexto brasileiro e à matriz. Com relação ao primeiro, ainda havia uma elevada demanda para os produtos e serviços oferecidos pela subsidiária brasileira. Sobre o segundo fator, tem-se a forte política expansionista adotada pela matriz em nível mundial.

O quarto evento é a aquisição, em 1949, das operações brasileiras, encerrando, dessa maneira, a representação no Brasil. A aquisição local pode ser explicada por fatores ligados à matriz, mais especificamente, pela decisão da firma em criar a IBM World Trade Corporation para gerir seus negócios internacionais. Isso significava expandir a base de negócios em diversos países e buscar maior integração entre subsidiárias 100% próprias em termos de controle de ativos.

O quinto evento é a montagem, a partir de 1961, dos primeiros computadores eletrônicos em fábrica localizada no Rio de Janeiro. Isso representou para a subsidiária brasileira a verticalização das atividades desempenhadas localmente e, assim, diminuiu a sua dependência de importações. Fatores ligados à subsidiária e ao contexto explicam tal decisão. Com relação à subsidiária, esse evento foi motivado pela contínua ampliação do portfólio de produtos fabricados localmente e pelo processo de transferência de tecnologia envolvendo, desta vez, fornecedores locais. Quanto aos fatores contextuais, o ambiente político-econômico brasileiro apresentava condições propícias a tal decisão. Especialmente no governo do Presidente Juscelino Kubitschek, havia uma atmosfera favorável à implantação e desenvolvimento de multinacionais no Brasil. No caso da indústria de

informática, houve, em outubro de 1959, a assinatura de um decreto que definiu regras para os centros de processamento de dados no Brasil, representados pelo conjunto de computadores eletrônicos.

O sexto evento diz respeito à exportação de produtos fabricados pela subsidiária brasileira que, ao completar cinquenta anos, em 1967, registrou que 94% da sua produção eram destinadas às exportações. Fatores ligados ao contexto e à matriz explicam tal evento. Primeiro, à época, as diretrizes do governo militar fomentavam as exportações de produtos industrializados, o que, naturalmente, foram um estímulo para que as subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil aumentassem as transações intrafirma. Segundo, as exportações da IBM-Brasil eram consideradas, dentro do planejamento global da matriz, uma plataforma de produção e exportação de um portfólio de produtos para as demais subsidiárias.

O sétimo evento considerado como parte da evolução da IBM-Brasil foi a construção de uma nova fábrica no Brasil, em município próximo a Campinas, São Paulo. Tal fábrica alterou a cadeia de valor da subsidiária brasileira ao aprofundar o grau de verticalização de suas atividades por meio da produção de componentes de computadores. Tal alteração foi estimulada por decisão da matriz que, à época, definiu investimentos similares em mercados considerados importantes, sendo que o brasileiro era um deles.

O oitavo evento foi a formação, em 1986, de uma *joint venture* com uma firma nacional com o objetivo de prestar serviços de tecnologia de informação no mercado brasileiro, absorvendo, dessa forma, os dez centros de serviços de dados que a IBM-Brasil possuía no país naquele momento. Tal arranjo esteve atrelado a fatores contextuais, representados pela regulamentação que passou a incidir sobre a indústria de informática.

O nono evento também se refere à formação de *joint venture*, agora em 1991, para a distribuição e venda de servidores, especificamente o IBM 5080 e a estação de trabalho RISC 6000. Nesse caso, a IBM-Brasil passou a deter 49% do controle. Tal como o evento anterior, fatores contextuais relacionados à regulamentação da indústria de informática explicam a decisão de externalizar novas atividades da cadeia de valor.

Nesse mesmo ano, 1991, tem-se o décimo evento da evolução da IBM-Brasil. Tal como os dois eventos anteriores, foi formada uma *joint venture* com uma firma nacional, desta vez com o intuito de operar no segmento de microcomputadores, modelo PS/2, por meio da produção desses equipamentos. A explicação deste evento também está relacionada à regulamentação da indústria de informática.

O décimo primeiro evento diz respeito a uma mudança significativa nos produtos e serviços oferecidos pela IBM-Brasil. Especificamente, significou focar na prestação de serviços de tecnologia de informação, acarretando, dessa forma, redução nas atividades de produção de computadores. Denominado Reposicionamento de Mercado, este evento pode ser explicado por fatores ligados à matriz que, entre 1992 e 1993, registrou uma importante perda de mercado e queda de lucratividade, levando-a buscar uma reorientação em termos de produtos e mercados.

Os dois eventos seguintes se referem ao término de duas das *joint ventures* formadas anteriormente: produção de microcomputadores (evento 12) e prestação de serviços de tecnologia de informação (evento 13). Ambos os eventos são explicados por fatores

contextuais à medida que, em 1992, verificou-se o fim da regulamentação que, outrora, tinha dado origem às *joint ventures*.

O décimo quarto evento é representado pela terceirização das atividades de manufatura no mercado brasileiro. A IBM-Brasil transferiu para a Solectron, uma firma mundial com presença no Brasil e focada na montagem de servidores para diversas firmas de informática, a responsabilidade por fabricar seus equipamentos, deixando, com isso, de ter uma fábrica própria no Brasil. Tal decisão obedeceu às diretrizes da matriz que, à época, aprofundou o reposicionamento de mercado iniciado anteriormente. Isso significou que a matriz passou a se dedicar exclusivamente à prestação de serviços de tecnologia de informação.

O décimo quinto evento é a formação de uma *joint venture* com o grupo FIAT. Denominado GVS – Global Value Solutions – o objetivo da *joint venture* era a prestação de serviços de tecnologia de informação para o grupo FIAT e para outras firmas em geral. Tal decisão deveu-se à iniciativa da subsidiária italiana da IBM de desenvolver um novo modelo de negócios com o grupo FIAT. Pela importância e natureza estratégica de tal iniciativa, posteriormente ocorreu a replicação para outros países considerados importantes pela IBM e pela FIAT, tal como o mercado brasileiro.

O décimo sexto evento diz respeito à implantação, em 2006, de um centro de desenvolvimento tecnológico no mercado brasileiro, cujo objetivo era o de acelerar a inovação e a adoção dos padrões tecnológicos abertos. Tal centro foi projetado para auxiliar firmas ligadas à IBM no desenvolvimento, teste e implementação de soluções tecnológicas baseadas em padrões tecnológicos não proprietários, tais como o LINUX, e veio complementar e se integrar aos 25 centros de inovação que estavam a cargo de outras subsidiárias da firma. Esse evento é explicado por fatores contextuais e por aqueles ligados à matriz. Primeiro, a estabilidade econômica atingida na década de 90 e o crescimento econômico apresentado pelo país deste então pesaram favoravelmente na decisão da matriz de instalar o centro tecnológico no país. Além disso, cabe salientar o papel da matriz à medida que implementava a estratégia de transformar a IBM em uma firma integrada mundialmente, fortalecendo, dessa maneira, a presença nos mercados emergentes.

Finalmente, o último evento aqui considerado é representado pelo fato de a subsidiária brasileira ter se tornado uma prestadora de serviços de tecnologia de informação para compradores localizados em outros países e para subsidiárias-irmãs. Três grupos de fatores (subsidiária, contexto e matriz) são responsáveis por tal evento. Com relação à subsidiária, tem-se a iniciativa da IBM-Brasil de se posicionar como uma prestadora de serviços de tecnologia de informação para o mercado externo. Para os fatores contextuais, destacam-se o contexto tecnológico, cujo avanço permitiu novas formas de prestação remota de serviços, e o ambiente econômico mundial e brasileiro, favorável a uma maior integração comercial. No que tange à matriz, houve a estratégia deste ator de integrar as diversas subsidiárias em nível global e, com isso, fortalecer sua presença nos países emergentes.

Eventos, dimensões e fatores causais na evolução da subsidiária brasileira da IBM

No Quadro 1, listamos os 17 eventos da evolução da subsidiária brasileira da IBM, as dimensões das alterações da cadeia de valor e respectivos fatores causais.

Evento	Ano	Atividade	Dimensões			Fatores Causais		
			Localização	Externalização	Integração	Subsidiária	Contexto	Matriz
1 Entrada via representação	1917							
2 Início de atividades industriais	1931	Produção						
3 Oferta de cursos regulares	1934-6	Serviços						
4 Aquisição das operações locais	1949	Produção						
5 Montagem de computadores	1961	Produção						
6 Exportação a partir do Brasil	1967	Vendas						
7 Construção de uma nova fábrica	1971	Produção						
8 <i>Joint venture</i> : prestação de serviços	1986	Serviços						
9 <i>Joint ventures</i> : distribuição e venda de equipamentos	1991	Vendas						
10 <i>Joint venture</i> : produção de microcomputadores	1991	Produção						
11 Reposicionamento de mercado	1992-3	Marketing						
12 Término da <i>joint venture</i> : produção de microcomputadores	1995	Produção						
13 Término da <i>joint venture</i> : prestação de serviços	1998	Serviços						
14 Terceirização de manufatura	2000	Produção						
15 <i>Joint venture</i> : prestação de serviços de tecnologia de informação	2001-2	Serviços						
16 Centro de desenvolvimento tecnológico	2006	P&D						
17 Exportação de serviços	2006	Vendas						

Quadro 1: Eventos, dimensões e fatores causais**Fonte:** Autores

Inicialmente, percebe-se que os fatores relacionados ao contexto aparecem em doze dos dezessete eventos que caracterizam a evolução da IBM no mercado brasileiro. Em seguida, destacam-se os fatores ligados à matriz (dez eventos) e à subsidiária (apenas três eventos). Assim, pode-se dizer que a evolução da IBM-Brasil foi afetada mais frequentemente por fatores contextuais. Tal como sugere Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2011) estes fatores se referem, principalmente, a aspectos institucionais, políticos e econômicos. Cabe lembrar que a IBM opera em uma indústria que foi fortemente regulada nas décadas de 70 e 80, razão pela qual pode-se justificar a proeminência dos fatores contextuais. É importante destacar também que os fatores contextuais dizem respeito não somente ao contexto geográfico local, aqui representado pelo mercado brasileiro, mas também ao internacional (eventos dezesseis e dezessete). Tal como preconiza Belderbos e Zou (2007) e Arregle, Beamish e Hebert (2009) a evolução de uma determinada subsidiária de multinacional pode ser afetada por fatores que emergem em contextos geográficos distintos do qual a afiliada operada. Teoricamente, isso significa que a dimensão espacial dos fatores ligados ao contexto necessita ser destacada a fim de abarcar múltiplos contextos geográficos, tais como o local, o regional e o global (DUNNING, 1998). Outro ponto importante diz respeito aos fatores relacionados à matriz. Presente em dez dos dezessete eventos analisados, essa influência foi manifestada de duas formas: a matriz estabeleceu diretrizes para o grupo como um todo (eventos 11 e 14), interferindo, dessa maneira, nas suas afiliadas, e a matriz determinou alterações nas operações da subsidiária brasileira em

particular (eventos 1, 3, 4, 6, 7, 13, 16 e 17). Tal tipo de atuação reflete o papel de natureza integrativa sugerido por Ambos e Mahnke (2010) à medida que a matriz tende, por meio de suas subsidiárias, otimizar as atividades da cadeia de valor implantadas em diversos contextos geográficos. Isso, de alguma forma, implica uma “baixa” autonomia da subsidiária (CHANDLER, 1991). A evolução da IBM no mercado brasileiro reflete esta situação à medida que esteve atrelada “fortemente” à matriz.

A análise ainda revela que apenas um evento, o quinze, teve como causa única a subsidiária, e, neste caso, se refere à outra subsidiária da IBM-Brasil: a IBM-Itália. Esse ponto é interessante, pois sinaliza que os relacionamentos da IBM-Brasil com outras subsidiárias teve influência “mínima” ao longo do seu processo de evolução. De alguma forma, isso vai de encontro às pesquisas que têm salientado o papel dos relacionamentos intersubsidiárias na evolução de determinada afiliada (ver, por exemplo, REZENDE; VERSIANI, 2007). Também salienta que fatores relacionados à subsidiária, seja IBM-Brasil ou IBM-Itália, têm uma presença menos frequente na evolução da subsidiária brasileira quando comparados com os fatores relacionados ao contexto e à matriz.

Além da frequência dos fatores causais, depreende-se, pelo Quadro 1, que dez eventos da evolução da IBM-Brasil são explicados por fatores isolados (eventos 2, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14 e 15), enquanto sete eventos têm como causa uma combinação de fatores (eventos 1, 3, 5, 6, 13, 16 e 17). Quanto a esta combinação, a mais comum é a representada por fatores contextuais e da matriz (eventos 1, 3, 6, 13 e 16). O raciocínio que permeia esta combinação é o seguinte: houve alterações no contexto brasileiro que impeliram a matriz a tomar decisões referentes à externalização, localização ou integração de atividades da subsidiária brasileira. Isso, de alguma forma, denota uma posição eminentemente reativa da matriz em relação à afiliada brasileira.

Finalmente, destacamos a posição temporal dos fatores causais a partir de dois pontos. Primeiro, tal como sugere Birkinshaw e Hood (1998), fatores ligados à matriz têm uma presença importante no início da evolução da IBM-Brasil. Explica-se essa distribuição pelo esforço da matriz de estabelecer uma viabilidade, mesmo que preliminar, da afiliada brasileira.

Segundo, a presença da matriz não é observada no período intermediário da evolução da IBM-Brasil (eventos 8 a 10). Como esse período foi marcado, conforme apontado anteriormente, pela forte interferência governamental na indústria brasileira de informática, restou à IBM conformar-se a tal pressão institucional. Isso significa dizer que houve uma limitação importante da capacidade discricionária tanto da subsidiária quanto da matriz de alterar a cadeia de valor em termos de externalização, localização e integração de atividades.

A dinâmica dos fatores causais na evolução de subsidiárias de multinacionais

A análise dos eventos e fatores causais na evolução da subsidiária brasileira da IBM traz à tona a dinâmica dos grupos de fatores causais na evolução da subsidiária de multinacionais, e, dessa maneira, permite diminuir o nosso desconhecimento acerca deste tópico de pesquisa (SALGADO, 2011), em especial o que remota ao descompasso existente entre a maneira de se conceber e ou operacionalizar a evolução da subsidiária e os fatores causais que atuam neste processo (DORRENBACHER; GAMMELGAARD, 2006).

Ao destacar como os três grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) atuaram na evolução da subsidiária brasileira da IBM, salientamos que a atuação destes grupos de

fatores causais está sujeita a efeitos evolucionários (FEINBERG; GUPTA, 2009). Com isso, desvendamos três propriedades da dinâmica dos fatores causais: combinação, frequência e posição temporal (ver Quadro 2).

Nome	Definição
Combinação	Atuação conjunta de grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais
Frequência	Recorrência dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais
Posição Temporal	Momento da atuação dos grupos de fatores causais na evolução da subsidiária de multinacionais

Quadro 2 – Propriedades da dinâmica dos fatores causais

Fonte: Autores

A primeira propriedade é a combinação. Definimos combinação como a atuação conjunta de grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais. Neste sentido, combinação diz respeito à influência múltipla de fatores causais em determinado processo evolutivo (LANDES, 1994). Isso significa que a condição de necessidade e suficiência em termos explanatórios só é alcançada pela existência de mais de um grupo de fator causal. Tal proposta vai ao encontro da posição de Chiles, Meyer e Hench (2004), os quais defendem que processos evolutivos complexos, tais como a evolução da subsidiária de multinacionais (DORRENBACHER; GAMMELGAARD, 2010), requer explicações complexas, como, por exemplo, a que envolve a atuação não somente isolada, mas também combinada de fatores causais (LANDES, 1994). Tal como ilustrado pela evolução da afiliada brasileira da IBM, houve a combinação de dois grupos de fatores causais em seis eventos e a combinação de três grupos de fatores causais em um evento, sendo que a combinação mais comum foi a dos grupos de fatores causais ligados ao contexto e à matriz. A existência de combinação de grupos de fatores causais na evolução da subsidiária selecionada serviu de base para a formulação da primeira proposição deste trabalho:

P1 – A atuação dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais é sujeita à combinação.

Enquanto a primeira propriedade da dinâmica dos fatores causais na evolução da subsidiária de multinacionais, combinação, se refere à atuação conjunta de grupos de fatores causais, a segunda propriedade, aqui denominada frequência, é definida pela recorrência dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) neste processo (KLARNER; RAISCH, 2013). Sugerimos que a frequência pode ser distinta, o que significa apontar que alguns grupos de fatores eventualmente se fazem mais presentes do que outros na evolução da subsidiária (FORTANIER; VAN TULDER, 2009). Cabe salientar que a frequência se refere a grupos de fatores causais isolados (por exemplo, matriz) ou combinados (por exemplo, matriz e subsidiária). No caso da evolução da IBM no mercado brasileiro, o contexto foi o grupo de fator causal mais presente, seguido pela combinação dos fatores causais relacionados ao contexto e à matriz. A frequência de atuação dos grupos de fatores causais na evolução da subsidiária pesquisada deu origem à segunda proposição deste trabalho:

P2 – A atuação dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais é sujeita à frequência.

A terceira e última propriedade da dinâmica dos fatores causais na evolução da subsidiária de multinacionais diz respeito à temporalidade (ABBOTT, 2001). Denominada posição temporal, esta propriedade se refere ao momento da atuação dos grupos de fatores causais na evolução da subsidiária. Representa, dessa forma, uma propriedade complementar, ainda que independente, das propriedades anteriores, pois sinaliza quando os grupos de fatores causais atuam isoladamente ou de maneira combinada e ou quando eles estão mais ou menos frequentes na evolução da subsidiária (NACHUM; SANGYOUNG, 2011). No caso da evolução da IBM no mercado brasileiro, a combinação dos fatores causais relacionados ao contexto e a matriz se fez presente nos eventos iniciais e tardios, mas não nos eventos intermediários. A última proposição contida neste trabalho explicita a posição temporal dos fatores causais na evolução da subsidiária de multinacionais:

P3 – A atuação dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais é sujeita à posição temporal.

Em suma, a análise da dinâmica dos fatores causais na evolução da subsidiária de multinacionais revelou a existência de três propriedades: combinação, frequência e posição temporal. Tais achados nos levaram a sugerir três proposições, sintetizadas no Quadro 3, as quais, eventualmente, podem ser utilizadas em estudos futuros.

Propriedade	Proposição
Combinação	P1 – A atuação dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais é sujeita à combinação.
Frequência	P2 – A atuação dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais é sujeita à frequência.
Posição Temporal	P3 – A atuação dos grupos de fatores causais (subsidiária, matriz e contexto) na evolução da subsidiária de multinacionais é sujeita à posição temporal.

Quadro 3: Proposições relativas às propriedades da dinâmica dos fatores causais

Fonte: Autores

Conclusão

O ponto de partida deste trabalho foi a identificação da existência de um descompasso entre a maneira de se conceber e ou operacionalizar a evolução da subsidiária de multinacionais e os fatores causais que atuam neste processo. Como a primeira é concebida de maneira dinâmica e a segunda é vista estaticamente, têm-se produzidos estudos assentados em pressupostos diametralmente opostos (DORRENBACHER; GAMMELGAARD, 2010). Como resultado, a literatura de subsidiárias de multinacionais tem explicado um fenômeno dinâmico (evolução de subsidiárias) a partir de fatores causais arraigados em princípios estáticos (DORRENBACHER; GAMMELGAARD, 2006). Desnecessário dizer que, de alguma forma, isso tem comprometido o nosso entendimento acerca da evolução da subsidiária de multinacionais.

Neste trabalho, sugerimos que uma alternativa para avançar a pesquisa nesta área implica entender a dinâmica dos fatores causais na evolução da subsidiária de multinacionais, o que significa compreender como os fatores causais atuam neste processo. Com base nesta sugestão e a partir do estudo de caso da subsidiária brasileira da IBM, identificamos três propriedades da dinâmica dos fatores causais: combinação, frequência e posição temporal. Em nossa opinião, tais propriedades nos permitem fornecer um entendimento mais refinado da evolução da subsidiária de multinacionais à medida que somos capazes de entender não somente como uma determinada afiliada evolui no contexto geográfico no qual foi implantada, mas também por que ela evolui de determinada forma (NACHUM; SANGYOUNG, 2011). Ao nosso ver, as principais contribuições teóricas deste trabalho residem nestes pontos.

Adicionalmente, ao mapearmos a evolução de determinada subsidiária de multinacional durante um período de 93 anos, tomamos inúmeras decisões de natureza metodológica, já detalhadas no decorrer do trabalho, as quais poderão ser úteis como ponto de partida em estudos futuros. Isso é importante à medida que um crescente número de autores, tais como Estrin, Meyer, Wright e Foliano (2008), tem insistido na realização de estudos de natureza longitudinal como forma de avançar o nosso conhecimento acerca da subsidiária de multinacionais. O nosso trabalho, todavia, possui limitações em função das escolhas realizadas ao longo do desenvolvimento do trabalho. Primeiro, limitações inerentes ao método em si nos lembram da impossibilidade de generalização estatística dos resultados (YIN, 2004). Além disso, a subsidiária enfocada pertence a uma indústria que sofreu forte interferência governamental nas décadas de 70 e 80, o que pode ter contribuído, de alguma forma, para a proeminência dos fatores contextuais. Não se pode esquecer também que a origem da multinacional pode ter interferido nos resultados. Se isso for plausível, subsidiárias pertencentes a multinacionais oriundas de outros contextos geográficos podem apresentar processos evolucionários razoavelmente distintos. A nosso ver, esse é um ponto interessante que pode ser explorado em estudos futuros, especialmente se considerarmos os mercados emergentes (JONSSON; FOSS, 2011; ROCHA; MELLO; PACHECO; FARIAS 2012).

No atual estágio de pesquisa não fomos capazes de relacionar as três propriedades da dinâmica dos fatores causais (combinação, frequência e posição temporal) aos grupos de fatores causais propriamente ditos (subsidiária, matriz e contexto). Por exemplo, é possível avançar a ideia de que fatores causais relacionados à matriz se diferem dos ligados ao contexto em algumas destas propriedades? E os relacionados à subsidiária? Este ponto nos parece crucial como forma de diminuir o nosso desconhecimento acerca da evolução da subsidiária de multinacionais. Dessa forma, sugerimos que pesquisas futuras busquem respostas para estas questões. Como desenho metodológico, sugerimos a realização de estudos longitudinais de natureza quantitativa. Tal tarefa, todavia, não é trivial em função da pouca disponibilidade de dados secundários desta natureza e ou dos inúmeros, quase intransponíveis, obstáculos para coleta deste tipo de dados primários no contexto brasileiro.

Consideramos também que as três propriedades da dinâmica dos fatores causais aqui reveladas não são exaustivas. Existem propriedades relacionadas a efeitos evolucionários em estudos de internacionalização da firma que, eventualmente, poderão ser utilizadas em pesquisas futuras relacionadas à evolução da subsidiária de multinacionais, tais como ritmo (VERMEULEN; BARKEMA, 2002) e velocidade (FORTANIER; VAN TULDER, 2009).

Finalmente, a realização de estudos de casos comparativos de subsidiárias de uma mesma multinacional poderia trazer uma compreensão mais refinada sobre a atuação dos fatores causais, principalmente os relacionados à matriz e à subsidiária. Sugerimos selecionar subsidiárias implantadas ou adquiridas em um mesmo contexto geográfico, como, por exemplo, o regional.

Agradecimentos

Sérgio Rezende agradece ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e à FAPEMIG (Fundação de Apoio à Pesquisa do estado de Minas Gerais) pelo apoio financeiro.

Referências

- ABBOTT, A. **Time matters: on theory and method**. Chicago: The University of Chicago Press, 2001.
- AMBOS, T.; AMBOS, B.; SCHLEGELMICH, B. Learning from foreign subsidiaries: an empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. **International Business Review**, v. 15, n. 3, p. 294-312, 2006. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2006.01.0002
- AMBOS, T.; ANDERSSON, U.; BIRKINSHAW, J. What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? **Journal of International Business Studies**, v. 41, n.7, p.1099-1110, 2010.
- AMBOS, B.; MAHNKE, V. How do MNC headquarters add value? **Management International Review**, v. 50, p.403-412, 2010. DOI: 10.1007/s11575-010-0040-5
- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 216-232, 1999.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002. DOI: 10.1002/smj.267
- ARAUJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach. **International Business Review**, v. 12, p.719-737, 2003. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2003.09.2004
- ARREGLE, J-L.; BEAMISH, P.; HÉBERT, L. The regional dimension of MNE's foreign subsidiary location. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p.86-107, 2009.
- BARNETT, W.; HANSEN, M. The Red Queen in organizational revolution. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 139-157, 1996.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 6, p. 87-94, 1986.
- BELDERBOS, R.; ZOU, J. On the growth of foreign affiliates: multinational plant networks, joint ventures, and flexibility. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p.1095-1112, 2007.
- BELOCH, I.; FAGUNDES, L. **Da Tabulação à tecnologia da informação, 80 anos de desenvolvimento tecnológico, 80 anos de IBM Brasil**. Rio de Janeiro: Memória Brasil, 1997.
- BENITO, G.; PETERSEN, B.; WELCH, L. Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n.9, p.1455-1470, 2009.
- BIRKINSHAW, J. Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. In: PRASAD, S. (Ed.). **Advances in International Comparative Management**. Greenwich, CT: JAI, p.111-144, 1994.
- _____. Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Ed.). **Multinational corporate evolution and subsidiary development**. Great Britain: MacMillan Press Ltd, p.268-298, 1998.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries and Canada and Scotland. **Management International Review**, v. 37, n. 4, p. 339-364, 1997.
- _____. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign owned subsidiaries companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.

- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 4, p. 729-753, 1995.
- BLOMKVIST, K.; KAPPEN, P.; ZANDER, I. Quo vadis? The entry into new technologies in advanced foreign subsidiaries of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v.71, n.9, p.1525-1549, 2010.
- BOEHE, D. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p.33-45, 2007.
- BORINI, F.; OLIVEIRA JUNIOR, M.; SILVEIRA, F.; CONGER, R. The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. **European Management Journal**, v. 30, p. 219-231, 2012.
- CHANDLER, A. The functions of the HQ in the multi-business firm. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 31-50, 1991.
- CHILES, T.; MEYER, A.; HENCH, T. Organization emergence: the origin and transformation of Branson, Missouri's musical theaters. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 499-519, 2004.
- CIABUSCHI, F.; FORSGREN, M.; MARTIN, M. Rationality versus ignorance: the role of MNE headquarters in subsidiaries' innovation processes. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 958-970, 2011.
- COSTA, S.; BORINI, F.; AMATUCCI, M. Inovação global de subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes. **Revista de Administração Contemporânea** v. 17, p. 459-478, 2013.
- DOOLEY, K.; VAN DE VEN, A. Explaining complex organizational dynamics. **Organization Science**, v.10, n.3, p.358-372, 1999.
- DORRENBACHER, C.; GAMMELGAARD, J. Subsidiary role development: the effect of micro-political headquarters-subsidiary negotiations on the product, market, and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. **Journal of International Management**, v.12, p.266-283, 2006. DOI: 10.1016/j.intman.2006.06.001
- _____. Multinational corporations, inter-organizational networks and subsidiary charter removals. **Journal of World Business**, n.45, n.2, p.206-216, 2010. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.12.001
- DUBOIS, A.; GIBBERT, M. From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n.1, p.129-136, 2010.
- DUNNING, J. Location and multinational enterprise: a neglected factor? **Journal of International Business Studies**, v. 29, n.1, p. 45-66, 1998.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, p.4, p. 532-550, 1989.
- ENRIGHT, M.; SUBRAMANIAN, V. An organizing framework for MNC subsidiary typologies. **Management International Review**, v. 47, p. 895-924, 2007.
- ESPINA, D. O Papel das empresas multinacionais na industrialização periférica: um estudo da trajetória da IBM (International Business Machines) no Brasil. In: SZMRECSÁNYI, T.; MARANHÃO, R. (Coord.). **História de empresas e desenvolvimento econômico**. São Paulo: EDUSP, p.335-346, 1993.
- ESTRIN, S.; MEYER, K.; WRIGHT, M.; FOLIANO, F. Export propensity and intensity of subsidiaries in emerging economies. **International Business Review**, v.17, n.5, p. 574-586, 2008. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2008.04.002
- FEINBERG, S.; GUPTA, A. MNC Subsidiaries and country risk: internalization as a safeguard against weak external institutions. **Academy of Management Journal**, v.52, n.2, p.381-399, 2009.
- FERNANDES, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ZANNI, P. O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Petróleo (EDP) no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n.2., 2012.
- FIGUEIREDO, P.; BRITO, K. The innovation performance of MNE subsidiaries and local embeddedness: evidence from an emerging economy. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 21, p.141-165, 2011. DOI: 10.1007/s00191-010-0180-6
- FORSGREN, M. **Managing the internationalization process: the Swedish case**. London: Routledge, 1989.
- FORTANIER, F.; VAN TILDER, R. Internationalization trajectories- a cross-country comparison: are large Chinese and Indian companies different? **Industrial and Corporate Change**, v.18, n.2, p.223-247, 2009. DOI: 10.1093/icc/dtp003

- GAO, G.; PAN, Y. The pace of MNEs' sequential entries: cumulative entry experience and the dynamic process. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p.1572-1580, 2010.
- GEORGE, A.; BENNETT, A. **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.
- HALINEN, A.; MEDLIN, C.; TORNROOS, J-A. Time and process in business network research. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p.215-223, 2012.
- HALINEN, A.; SALMI, A.; HAVILA, V. From dyadic change to changing business network: an analytical framework. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 6, p.779-794, 1999.
- HALINEN, A.; TORNROOS, J-A; ELOS, M. Network process analysis: An event-based approach to study business network dynamics. **Industrial Marketing Management**, v.42, n.8, p.213-222, 2013 DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.05.001
- HOLM, U.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation. **International Studies of Management and Organization**, v. 25, n. 1-2, p. 97-119, 1995.
- HOLM, U.; PEDERSEN, T. (Ed.). **The emergence and impact of MNC centres of excellence: a subsidiary perspective**. Basingstoke: MacMillan, 2000.
- JARILLO, J.; MARTINEZ, J. The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: MATTSSON, L-G.; STYMNE, B. (Ed.), **Corporate and industry strategies for Europe**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, p.288-302, 1991.
- JONSSON, A.; FOSS, N. International expansion through flexible replication: learning from the internationalization experience of IKEA. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p.1079-1102, 2011.
- JORMANAINEN, I.; KOVESHNIKOV, A. International activities of emerging market firms: a critical assessment of research in top international management journals. **Management International Review**, v. 52, n.5, p.691-725, 2012. DOI: 10.1008/s11575-011-0115-y
- KLARNER, P.; RAISCH, S. Move to the beat – rhythms of chance and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 56, n.1, p.160-184, 2013. DOI: 10.5465/amj.2010.0767
- LANDES, D. What room for accident in history? Explaining big changes by small events. **Economic History Review**, v. XLVII, n.4, p.637-656, 2004.
- LANGLEY, A., SMALLMAN, C., TSOUKAS, H., VAN DE VEN, A. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. **Academy of Management Journal**, v.56, n.1, p.1-13, 2013. DOI: 10.5465/amj.2013.4001
- LEWIN, A.; VOLBERDA, H. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 519-534, 1999.
- LUO, Y; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4 p. 481-498, 2007.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H.; SWOBODA, B. Decades of research on market entry mode: what do we really know about external antecedents of entry mode choice? **Journal of International Management**, v. 16, p.60-77, 2010. DOI: 10.1016/j.intman.2009.09.002
- NACHUM, L.; SANGYOUNG, S. The MNE as a portfolio: interdependencies in MNE growth trajectory. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 3, p. 381-405, 2011.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. São Paulo: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA JUNIOR, M.; BORINI, F. Subsidiárias de empresas multinacionais: estratégia, inovação e criação de Valor. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (Coord.). **Gestão internacional**. São Paulo: Editora Saraiva, p.81-107, 2006.
- _____. The role of subsidiaries form emerging countries – a survey involving the largest Brazilian multinationals. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n.3, p.361-371, 2012. DOI: 10.1002/tie.21467
- OLIVEIRA JUNIOR, M.; BORINI, F.; GUEVARA, A. The strategic relevance of the Brazilian subsidiaries of multinationals

- corporations. **Revista Administração, São Paulo**, v. 44, n. 4, p. 285-298, 2009.
- PATERSON, S.; BROCK, D. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, v. 11, p. 139-163, 2002.
 - PETERSEN, B.; WELCH, L.; BENITO, G. Managing the Internalisation Process. **Management International Review**, v. 50, p.137-154, 2010. DOI: 10.1007/s11575-010-0031-6
 - PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: PORTER, M. (Ed.). **Competition in global industries**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, p.16-60, 1986.
 - RANDOY, T.; LI, J. Global resource flows and MNE network integration and development. In: BIRKINSHAW, J.; HOODS, H. (Ed.). **Multinational corporate evolution and subsidiary development** New York: St. Martin Press, p.76-101, 1998.
 - REZENDE, S.; VERSIANI, A. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **RAE**, v.50, n.1, p.24-36, 2010.
 - _____. Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. *Revista de Administração (RAUSP)*, v.42, n.2, p.155-166, 2007.
 - ROCHA, A.; MELLO, R.; PACHECO, H.; FARIAS, I. The international commitment of late-internationalizing Brazilian entrepreneurial firms. **International Marketing Review**, v. 29, n.1, p.1-15, 2012.
 - ROCHA, T.; BORINI, F.; SPERS, E. A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. **Revista Administração, São Paulo**, v. 45, n. 4, p. 328-342, 2010.
 - RODRIGUES, S.; CHILD, J. Building social capital for internationalization. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n.1, p.23-38, 2012.
 - RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.
 - SALGADO, O. Barriers to the accomplishment of a subsidiary's strategic role: how location and corporate networks influence subsidiary performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n.2, p. 261-282, 2011.
 - SUN, P.; MELLAHI, K.; TUN, E. The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry. **Journal of International Business Studies**, v.41, n.7, p.1161-1182, 2010.
 - TAGGART, J. Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 1, 1997.
 - TORRE, J.; ESPERANÇA, J.; MARTINEZ, J. Organizational responses to regional integration among MNEs in Latin America. **Management International Review**, v. 51, p.241-267, 2011. DOI: 10.1107/S11575-011-0073-4
 - VAN DE VEN, A.; POOLE, M. Alternative approaches for studying organizational change. **Organizational Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.
 - VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 7, p. 637-653, 2002.
 - VERNON, R. International investment and international trade in the produce cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 80, p.190-207, 1966.
 - WANG, J.; LIU, X.; LI, X. A dual-role typology of multinational subsidiaries. **International Business Review**, v. 18, n. 6, p. 578-591, 2009. DOI: 10.1016/j.intman.2208.08.004
 - WHITE, R.; POYNTER, T. Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. **Business Quarterly**, v. 49, n. 2, p. 59-70, 1984.
 - YAMIM, M.; TSAI, H.; HOLM, U. The performance effects of headquarters' involvement in lateral innovation transfers in multinational corporations. **Management International Review**, v. 51, p.157-177, 2011. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2010.07.005
 - YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2004.
 - ZANDER, I.; ZANDER, U. The oscillating multinational firm: Alfa Laval in the period 1980-1990. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (Ed.) **The nature of the international firm: Nordic contribution to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p.89-115, 1997.

THE DYNAMICS OF CAUSAL FACTORS IN THE EVOLUTION OF THE SUBSIDIARY OF MULTINATIONALS: IBM IN THE BRAZILIAN MARKET

Abstract: Grounded on subsidiary typology and subsidiary development literature, we point to a mismatch between the evolution of the subsidiary of multinationals and the groups of causal factors that act upon it. Whereas the former is conceptualized from a dynamic standpoint, the latter is viewed statically. This is the starting point of this article, whose aim is to analyze the dynamics of causal factors pools in the evolution of a subsidiary of a multinational. Based on the case study of the evolution of the IBM's Brazilian subsidiary, our results suggest that the occurrence of the causal factors related to the subsidiary, the headquarters and the context seems to be more complex than the literature has portrayed it. This is because the causal factors are liable to three properties: combination, frequency and temporal position.

Key words: Subsidiary; Evolution; Causal factors; Multinationals

Submetido em 23/10/2013

Aceito para publicação em 20/01/2014