

O Papel da Subsidiária Brasileira na Internacionalização: um Estudo de Caso na Indústria Automotiva

AUTORES

RENATO MACHADO COSTA

Universidade de São Paulo
rmcosta@usp.br

GILMAR MASIERO

Universidade de São Paulo
gilmarmasiero@gmail.com

LUIZ ANTONIO BLOEM DA SILVEIRA JUNIOR

Universidade de São Paulo
luizbloem@usp.br

RESUMO

O estudo da internacionalização de multinacionais de países emergentes (MPEs) tem mostrado importância crescente. Subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs) de países desenvolvidos, como Embraco, Cofap, Metal Leve, Fiat, AmBev e Wahler, entre outras, estão liderando o processo de expansão internacional de suas corporações. Estes exemplos sugerem a existência de vantagens específicas, que são alavancadas pelas empresas ao conduzirem sua expansão internacional a partir de suas subsidiárias brasileiras. Assim, o objetivo deste trabalho é investigar o papel de subsidiárias brasileiras de EMNs originárias de países desenvolvidos, em seu processo de expansão internacional. Para realizar esta investigação é desenvolvido um estudo de caso da divisão de amortecedores da Magneti Marelli, uma empresa multinacional italiana de autopeças que expandiu suas operações para os Estados Unidos, Polônia e Índia, com participação ativa de sua subsidiária brasileira. O artigo procura responder as seguintes questões: (i) Quais competências e vantagens específicas a subsidiária brasileira possui para liderar estes processos de internacionalização?; (ii) Quais foram os motivadores e facilitadores da subsidiária brasileira em seu processo de formação de uma *joint-venture* na Índia?; e (iii) Quais tem sido os principais desafios, dificuldades e fatores de sucesso?.

PALAVRAS-CHAVE: *Internacionalização; Subsidiária Brasileira; Papel da Subsidiária.*

Brazilian Subsidiary's Role in Internationalization: a Case Study on the Automotive Industry

ABSTRACT

The study of the internationalization of Emerging Multinational Enterprises (EMNEs) has shown increasing importance lately. Notably, Brazilian subsidiaries of multinational companies from developed countries, such as Embraco, Cofap, Metal Leve, Fiat, AmBev and Wahler, are leading the international expansion process. These examples suggest that there may be specific advantages, which are leveraged by these companies, in having their international expansion carried out by Brazilian subsidiaries. The purpose of this paper is to

investigate the role of the Brazilian subsidiaries of MNCs from developed countries in their internationalization. In order to undertake this investigation a case study of the shock absorbers division of Magneti Marelli, an Italian auto parts multinational company, which expanded its operations to the United States, Poland and India, with active participation of its Brazilian subsidiary, is undertaken. The paper addresses the following issues: (i) what specific competencies and advantages help to explain the Brazilian subsidiary's leading role in this process, (ii) What were motivators and facilitators experienced by the Brazilian subsidiary in the process of implementing a joint-venture in India?, and (iii) What have been the main challenges, barriers and success factors?

KEY WORDS: *Internationalization; Brazilian Subsidiary; Subsidiary Role.*

INTRODUÇÃO

É crescente a importância do estudo de processos de internacionalização envolvendo empresas multinacionais de países emergentes (MPEs), sobretudo porque elas desafiam a direção esperada dos fluxos de capital e conhecimento na economia global. Ramamurti e Singh (2009) analisam as vantagens e capacidades competitivas que as MPEs conseguem alavancar nos mercados internacionais, bem como a influência do contexto do país anfitrião sobre estas capacidades. Além destes aspectos, os autores abordam as estratégias de internacionalização adotadas por tais empresas e os impactos que sua ascensão está causando na dinâmica da indústria global, em especial para as empresas multinacionais (EMNs) originárias de economias maduras.

No contexto brasileiro é possível observar alguns exemplos de subsidiárias de multinacionais oriundas de países desenvolvidos, que têm atuado como protagonistas nos processos de expansão internacional de suas corporações, como nos casos da Embraco, Magneti Marelli Cofap (MM Cofap), Metal Leve, Fiat, AmBev e Wahler, entre outras. A experiência destas empresas parece evidenciar a existência de vantagens específicas da subsidiária, que podem ser alavancadas por suas matrizes, ao conduzirem processos de expansão internacional a partir de uma unidade localizada em um país emergente. Porém, não é possível precisar o papel desempenhado por uma subsidiária na expansão internacional da empresa sem um estudo mais profundo, que permita determinar o tipo de relacionamento matriz-subsidiária, e o nível de iniciativa e autonomia desta subsidiária.

Dentro deste contexto, busca-se investigar o papel das subsidiárias brasileiras de EMNs de países desenvolvidos, no processo de expansão internacional da empresa para outros países. Assim, realiza-se um estudo de caso sobre a experiência de internacionalização da MM Cofap, subsidiária brasileira pertencente à divisão de amortecedores da multinacional italiana Magneti Marelli que, por sua vez, faz parte do grupo Fiat Industrial. Esta subsidiária participou ativamente de alguns processos de expansão internacional que a companhia empreendeu nos últimos anos, ampliando suas operações para os EUA, Polônia e Índia. O estudo procura responder as seguintes questões: (i) Quais competências e vantagens específicas a subsidiária brasileira possui, para liderar estes processos de internacionalização?; (ii) Quais foram os motivadores e facilitadores da subsidiária brasileira em seu processo de formação de uma *joint-venture (JV)* na Índia?; e (iii) Quais tem sido os principais desafios, dificuldades e fatores de sucesso?

No presente artigo analisa-se o contexto que propiciou as experiências de expansão internacional da empresa, com ênfase no estabelecimento de uma subsidiária na Índia, por meio de uma *JV* com uma empresa local. Investigam-se os fatores positivos e negativos que impactaram o processo e as principais lições aprendidas, que poderão ser úteis para embasar futuras iniciativas nesta direção, principalmente por parte de empresas do mesmo segmento da indústria.

O artigo apresenta a metodologia do estudo e duas outras partes: uma com o referencial teórico e a outra com análise e discussão dos resultados. A primeira parte descreve uma breve revisão da literatura sobre a internacionalização de multinacionais em países emergentes; sobre o papel das subsidiárias em corporações multinacionais e sobre a atuação das subsidiárias nas alianças internacionais de empresas. A segunda parte trata do processo de internacionalização da MM Cofap; da entrada da empresa no mercado de amortecedores da Índia e das barreiras e fatores de sucesso para a *JV* naquele país. Considerações finais do estudo também são apresentadas como item conclusivo do artigo.

METODOLOGIA

Este trabalho é qualitativo e predominantemente descritivo, com algumas características exploratórias. Realiza-se um estudo de caso, devido ao grande número de fatores envolvidos, ao pouco controle existente sobre os eventos estudados, e também porque o método é adequado para o propósito de compreender como um fenômeno contemporâneo ocorre, considerando as contingências específicas de seu contexto (YIN, 2010). O principal objetivo é obter informações que permitam verificar algumas proposições encontradas nos estudos de negócios internacionais, sobre o papel das subsidiárias no exterior, as multinacionais de países emergentes, e as alianças estratégicas internacionais.

No caso estudado considera-se a divisão de amortecedores de uma empresa multinacional italiana de autopeças, que implementou uma parceria estratégica para expandir suas operações para a Índia, com participação ativa de sua subsidiária brasileira neste processo. Esta subsidiária também havia participado ativamente de duas outras expansões internacionais realizadas pelo grupo, para os Estados Unidos e para a Polônia. Revisa-se a literatura sobre o assunto visando preparar um roteiro para entrevistas, com o intuito de identificar os principais componentes críticos concernentes à participação da subsidiária brasileira na definição da estratégia e no estabelecimento da parceria, que teve o propósito de implantar uma unidade da empresa para fabricação de amortecedores na Índia.

No referencial teórico destacam-se os seguintes aspectos: (i) vantagens, capacidades e contexto local encontrados na subsidiária brasileira, e sua similaridade com o cenário descrito pelas teorias de internacionalização de MPEs; (ii) nível de iniciativa e autonomia encontrados na unidade estudada, conforme os conceitos de papel das subsidiárias presentes na literatura; e (iii) atuação da subsidiária, dentro da abordagem de aliança estratégica adotada pela empresa para sua expansão internacional. A Figura 1 apresenta o modelo de análise proposto para o estudo.

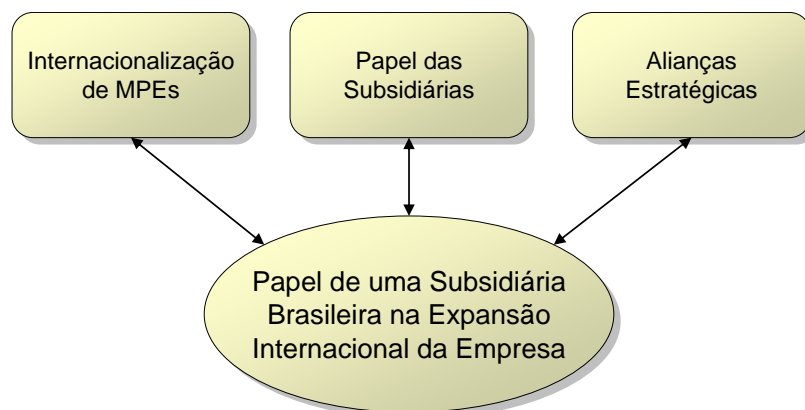


Figura 1: Modelo de Análise (elaborado pelos autores)

Para o desenvolvimento do caso utilizam-se tanto dados primários como secundários, conforme sugerido por Eisenhardt (1989). Para este autor as informações devem ser obtidas através de múltiplas fontes: entrevistas, observações, análise de documentos fornecidos pela empresa e na literatura disponível. Também é importante, para a composição das informações utilizadas no estudo, o conhecimento prévio de um dos autores do presente trabalho, que atua na empresa há mais de vinte anos, sendo atualmente responsável pelas atividades de Inovação Tecnológica.

Realizou-se a prospecção dos dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com executivos da subsidiária da empresa no Brasil, que estiveram diretamente envolvidos nos processos: o Coordenador de Implantação de Novos Negócios e o Gerente de Tecnologia Industrial. Durante as entrevistas, de cerca de duas horas, procurou-se captar as

experiências de expansão internacional da MM Cofap para os EUA, a Polônia e, com mais ênfase, para a Índia. Buscou-se também identificar quais aspectos da literatura podem ser considerados determinantes para o papel desempenhado pela subsidiária brasileira nos processos de expansão internacional do grupo.

Nas questões para as entrevistas utilizaram-se perguntas fechadas e abertas, para permitir a livre expressão do entrevistado. Os dados obtidos foram comparados e contrastados, visando aumentar sua confiabilidade e precisão, conforme prescrito por Yin (2010). Apesar de sua limitação para generalizações dos resultados encontrados, a metodologia selecionada favorece uma análise mais profunda, gerando reflexões que podem ser testadas em pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do artigo são sistematizados os principais aspectos encontrados na literatura de negócios internacionais, relacionados com os processos de internacionalização das MPEs; o papel das subsidiárias de empresas multinacionais e as alianças estratégicas que formam. Basicamente procura-se caracterizar o contexto teórico para as discussões sobre o papel que uma subsidiária brasileira desempenha no processo de expansão internacional do grupo a que pertence.

Internacionalização das multinacionais de países emergentes (MPEs)

A partir da década de 1960, o crescimento das multinacionais motivou o surgimento da área de estudo de Negócios Internacionais (NI), cujas principais questões estavam relacionadas ao processo de internacionalização de empresas originárias dos mercados desenvolvidos, como os Estados Unidos, o Japão e a Europa. Esta nova perspectiva se desenvolveu a partir de duas abordagens principais: a econômica e a comportamental. A primeira enfatiza aspectos geopolíticos e macroeconômicos enquanto a segunda, variáveis sociológicas e psicológicas dos agentes envolvidos no processo. Apesar de questionadas, as ideias propostas por elas continuam válidas para explicar a terceira onda da internacionalização das empresas, que traz como novos protagonistas as MPEs. Os estudos sobre MPEs conduzidos por Ramamurti e Singh (2009) com pesquisadores de diversos países emergentes permitiu discutir as teorias de NI até então desenvolvidas, fortalecendo alguns de seus aspectos e refutando outros. Estes estudos apontam que há aspectos da internacionalização das MPEs que as abordagens tradicionais não conseguem explicar.

Uma característica muito importante das MPEs é que elas não se internacionalizam somente para explorar suas vantagens competitivas pré-existentes, mas também para adquirir novas capacidades (MATHEWS, 2002). Grande parte das MPEs precisa superar um duplo desafio no processo de internacionalização: o risco de ser estrangeiro (*liability of foreignness*) e o desenvolvimento de competências, dada sua base de recursos inicial limitada. Além disso, tipicamente a sua expansão internacional é mais acelerada do que é preconizado pela abordagem comportamental, fato este que afeta as experiências, as competências e os conhecimentos acumulados pela empresa.

Também é importante observar os diferentes estágios de internacionalização que se encontram as multinacionais de mercados emergentes e aquelas de economias desenvolvidas. Por muitos anos as teorias de NI estiveram focadas em empresas em estágio avançado de internacionalização; embora haja um número crescente de pesquisas envolvendo MPEs e outras empresas “*born global*”. Ramamurti (2009a; 2009b) destaca que ainda não há um modelo teórico consolidado para descrever a estratégia de EMN infantis. Ele contribui para o estudo de NI envolvendo MPEs propondo um *framework* teórico que contempla cinco estratégias genéricas de internacionalização (*natural-resource vertical integrator; local*

optimizer; low-cost partner; global consolidator; global first-mover), incluindo ainda em sua análise o papel do contexto macro internacional e da indústria.

De acordo com este autor, uma característica comum importante pode ser observada nas empresas MPEs: comparadas com as multinacionais de países desenvolvidos, elas se globalizaram mais tarde, porque seus países de origem demoraram mais para abraçar a globalização. Isto criou um conjunto comum de desafios: enfrentar a competição de multinacionais em seu próprio mercado local, atingir um nível avançado de tecnologia e melhores práticas e, em alguns casos, expandir suas operações para mercados externos. Empresas que se internacionalizaram não somente para outros países emergentes, mas também para países desenvolvidos, vencendo esse conjunto de desafios, transformaram o seu status de *late movers* em uma vantagem competitiva.

Ramamurti (2009a) destaca que as MPEs não constituem um grupo homogêneo de empresas: os países de origem, as indústrias nas quais atuam, as vantagens competitivas que exploram, os mercados alvo e os caminhos de internacionalização que percorreram são muito diversos, não permitindo, portanto, generalizações. Segundo ele, as MPEs se internacionalizaram em um contexto diferente das MNEs que surgiram anteriormente. As principais diferenças dizem respeito ao ambiente tecnológico e políticas internacionais, que mudaram de forma acelerada a partir de 1990, com mercados mais abertos, avanços tecnológicos em telecomunicações e TI, com o surgimento da Internet e a revolução digital, que acarretam custos muito menores de coordenação dos processos de internacionalização das empresas. Além disso, com a globalização os mercados de capitais também estão mais abertos, e há maior disponibilidade de serviços de alta qualidade. Este contexto diverso influencia de forma determinante a trajetória de internacionalização que as MPEs estão experimentando.

Este contexto é considerado por Casanova (2009), que estuda o fenômeno da emergência das chamadas *Global Latinas* – multinacionais originárias da América Latina que se expandiram mundialmente. A autora procura explicar essa expansão a partir da premissa de que essas corporações criaram modelos de negócios especificamente desenhados para sua inserção internacional, e fortemente relacionados à sua experiência de sobrevivência às sucessivas crises políticas e econômicas da região. Ela analisa a trajetória de internacionalização de empresas como Cemex, Embraer, Vale e Politec, procurando validar este enfoque. Nos anos 1980 e 1990 a região experimentou uma forte abertura econômica, em parte devido a pressões de organismos internacionais como o FMI (Fundo Monetário Internacional), e países como Brasil, Chile e México transferiram grande parte dos ativos industriais do estado para as mãos de empresas privadas, em seus processos de privatização. Segundo a autora, estas privatizações ajudaram a criar algumas empresas globais muito bem sucedidas, que se beneficiaram do maior dinamismo propiciado pela maior liberalização econômica ocorrida no período.

No caso específico do Brasil, segundo Fleury, Fleury e Reis (2010), prevaleceu de 1930 a 1980 um modelo desenvolvimentista com forte proteção ao mercado interno e atuação direta do Estado em muitas atividades econômicas produtivas. Seguindo esse modelo, políticas econômicas implementadas provocaram alterações nos custos relativos em determinados setores e foram determinantes do contexto no qual teve início a industrialização do Brasil. De acordo com Fleury e Fleury (2009) a relativa dependência dos empreendedores locais em relação às instituições governamentais, que se pode observar até hoje, é explicada por estes fatores, bem como o seu alto grau de aversão ao risco, e sua visão limitada do cenário para negócios internacionais.

Papel das subsidiárias em corporações multinacionais

A última década do século passado foi caracterizada, no Brasil, por um processo acelerado de privatização, e também pela aquisição de diversas empresas privadas nacionais por grandes corporações multinacionais. O processo de aquisição de uma empresa por outra implica na fusão de duas comunidades sociais (a empresa adquirente e a adquirida), que se tornam uma só. Este processo deve ser realizado com muito equilíbrio, sob pena de criar um ambiente organizacional desfavorável para se atingir os objetivos estratégicos da corporação. Verbeke (2010) analisa a formação desta comunidade social unificada dando destaque especial à transferência de conhecimento das unidades de P&D. Um caso específico é aquele em que a empresa adquirida possui um *know how* que não é familiar à empresa adquirente. Neste caso recomenda o autor que a empresa adquirente conheça os mecanismos de geração de inovação da adquirida, e promova a sinergia entre os indivíduos e grupos para criar, recombinar, reportar e difundir o conhecimento, visando torná-lo produtivo.

Para análise de uma empresa após sua aquisição por uma multinacional, é importante o entendimento do conceito de papel das subsidiárias, que foi desenvolvido por diversos pesquisadores com mais intensidade a partir da década de 1990 (e. g. BIRKINSHAW, 1997; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1991; 2000; HARZING, 2000; HARZING; NOORDERHAVEN, 2006; TAGGART, 1997). Estes estudos mostraram que, dependendo da função que realizam e dos recursos e capacidades que desenvolvem, as subsidiárias podem desempenhar diferentes papéis na organização. Birkinshaw e Hood (1998) estabeleceram um modelo organizacional para evolução de uma subsidiária, baseado em três critérios de decisão: (i) decisões atribuídas à subsidiária diretamente pela matriz; (ii) decisões tomadas pela subsidiária relativas às atividades específicas da mesma; (iii) decisões tomadas pelos gestores da matriz e da subsidiária baseadas em fatores ambientais específicos do país hospedeiro.

No caso em que as decisões relativas às atividades específicas da subsidiária são tomadas pelos próprios gerentes da mesma, os autores definiram um modelo de rede que permite à subsidiária mover-se de uma posição de subordinação em relação à matriz para uma de equidade ou mesmo de liderança. Este modelo reconhece que existem vantagens específicas da subsidiária, das quais o restante da EMN é dependente. Uma vez estabelecido o papel da subsidiária na EMN, para que a mesma cresça, segundo Birkinshaw e Hood (1998), duas premissas são necessárias: 1) o crescimento das capacidades das subsidiárias; e 2) o estabelecimento claro do mandato, definido como o negócio principal da subsidiária na corporação.

Dentre os modelos de desenvolvimento de subsidiárias elaborados por Birkinshaw, destaca-se aquele que trata da expansão dos negócios impulsionada pela subsidiária, que contempla a identificação de novas oportunidades, criação de competências e apresentação à matriz, a qual se encarrega de avaliar a proposição. Birkinshaw (1997) denominou este processo de empreendedorismo corporativo, na medida em que representa um esforço consciente da subsidiária (alinhado com a primeira premissa citada anteriormente), em procurar e desenvolver novas oportunidades de negócio e submetê-las aos gestores da matriz.

Birkinshaw e Hood (1998) apontam os principais fatores que impactam positivamente o processo de empreendedorismo corporativo, reforçando a segunda premissa: existência de um mecanismo competitivo para alocação de recursos pela matriz; descentralização dos processos de decisão; uma forte e contínua entrega de resultados pela subsidiária à matriz; um relacionamento de alta qualidade entre a matriz e a subsidiária; orientação empreendedora dos empregados da subsidiária; dinamismo do ambiente local de negócios; a importância estratégica do país hospedeiro e um menor custo local relativo dos fatores de implementação do negócio.

Esses fatores estão presentes na transferência de conhecimento entre unidades de uma EMN (seja matriz para subsidiária ou vice versa), estudada por Gupta e Govindarajan (1991).

Esses autores constataram que a saída de conhecimento de uma subsidiária está positivamente associada com o valor do estoque do mesmo, e a sua predisposição para compartilhar e absorver o conhecimento. A partir destas constatações, Gupta e Govindarajan (1991; 2000) propuseram uma tipologia em relação aos papéis das subsidiárias, com base nas entradas e saídas de fluxos de conhecimento. Harzing e Noorderhaven (2006) testaram e confirmaram esta tipologia, na qual são propostas quatro classificações: inovadores globais, *players* integrados, implementadores e inovadores locais.

Segundo estes autores, os *players* integrados transferem e recebem conhecimento de outras unidades; as subsidiárias implementadoras fornecem pouco e as inovadoras locais são autônomas e se envolvem na criação de conhecimento, mas não o transferem e nem o recebem de outras subsidiárias, enquanto uma subsidiária inovadora global serve como fonte de conhecimento para as outras unidades. Este último papel da subsidiária torna-se mais importante na medida em que as subsidiárias individuais podem agir como centros de excelência para linhas de produto específicas. Nesse sentido, estudos realizados no contexto brasileiro enfatizam que isto ocorre quando a subsidiária é capaz de criar e transferir, para outras unidades da multinacional, competências superiores que adicionam valor à corporação (BOEHE; ZAWISLAK, 2007; OLIVEIRA JR.; BOEHE; BORINI, 2009).

No mesmo esforço de entender e prever a rápida expansão global das firmas a partir dos anos 1990, especialmente aquelas de mercados emergentes, Wang e Suh (2009, p. 448) tentam capturar o caráter plural do fenômeno, e conceituam a internacionalização da firma como um “*processo heterogêneo de desenvolvimento estratégico de subsidiárias no exterior*”. Estes autores propõem uma nova taxonomia, que integra conceitualmente as tipologias já citadas de Birkinshaw, Gupta e Govindarajan, delineando quatro papéis peculiares desempenhados pelas subsidiárias para atingir as estratégias de internacionalização da multinacional: implementador, participante integrado, contribuinte e adaptador local.

Wang e Suh argumentam que as estratégias heterogêneas da matriz para o desenvolvimento de suas subsidiárias no exterior definirão os papéis correspondentes a cada uma destas, as quais por sua vez moldarão os padrões do fluxo de conhecimento dentro da EMN. Por fim, eles relacionam as estratégias de internacionalização da empresa com os diferentes papéis das subsidiárias, analisando os efeitos que tais relações têm no desempenho da subsidiária, e postulam que o alinhamento apropriado das estratégias de internacionalização da matriz com os papéis das subsidiárias no exterior levarão ao sucesso destas; por outro lado, sua incompatibilidade pode acarretar o seu fracasso.

Atuação das subsidiárias nas alianças estratégicas internacionais entre empresas

Em muitos casos as empresas multinacionais expandem suas operações no exterior por intermédio de alianças estratégicas, pois esta abordagem pode acelerar sua expansão, permitindo que a empresa ganhe acesso aos novos mercados mais rapidamente e, através da utilização dos recursos e conhecimentos de seus parceiros, aumente a sua própria competitividade (KANTER, 1994). Também é relevante neste cenário a avaliação do papel das subsidiárias para o sucesso das operações internacionais das EMN. Exemplo recente de avaliação das alianças tecnológicas no Grupo Fiat foi desenvolvido por Baglieri *et al.* (2010). Estes autores evidenciam a importância da relação matriz-subsidiária e dos fluxos de comunicação entre elas para o sucesso da cooperação tecnológica. Enfatizam também a necessidade de desenvolvimento de competências específicas em algumas unidades da EMN, para facilitar a transferência de tecnologia gerada nas subsidiárias.

A capacidade de desenvolver parcerias bem sucedidas é um ativo importante de uma empresa na atual economia global, e se traduz em um importante diferencial competitivo, denominado por Kanter (1994) de vantagem colaborativa. Porém, segundo esta autora, com muita frequência os executivos gastam mais tempo prospectando parceiros potenciais em

termos financeiros, do que gerenciando os aspectos humanos das parcerias. Ela alega que estes executivos muitas vezes estão mais preocupados em controlar os relacionamentos do que em fortalecê-los, e com isso fracassam em desenvolver a vantagem colaborativa da empresa, negligenciando assim um recurso essencial.

Os resultados de pesquisa de dessa autora delineiam três aspectos fundamentais das alianças empresariais: (i) elas devem beneficiar os parceiros, mas representam mais que simplesmente um negócio, são sistemas vivos cujas possibilidades evoluem gradualmente; (ii) alianças nas quais ambos os parceiros obtêm sucesso envolvem colaboração (criação conjunta de valor novo), ao invés de apenas intercâmbio (obter retorno do investimento realizado), sendo que o valor de cada parceiro está na habilidade que traz para a aliança; e (iii) elas não podem ser controladas por sistemas formais, ao contrário, requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infraestruturas internas que ampliem a aprendizagem.

Kanter destaca ainda que há diferenças importantes entre as multinacionais oriundas das diversas partes do mundo, com relação ao tratamento dado às alianças interempresariais. As empresas norte-americanas apresentam uma visão mais oportunista e restrita, limitando-se a uma avaliação estritamente financeira, ou encarando a aliança simplesmente como uma alternativa tolerável antes de uma aquisição direta. Preocupadas somente com a parte econômica do negócio, estas empresas normalmente negligenciam os aspectos políticos, culturais, organizacionais e humanos da parceria. As asiáticas, por outro lado, são as empresas que ficam mais confortáveis com os relacionamentos, e assim são as mais adeptas ao uso e exploração de alianças. Segundo a autora, as empresas europeias se encontram em algum ponto entre as norte-americanas e as asiáticas.

Para a construção e evolução da vantagem colaborativa por intermédio de alianças, é fundamental primeiramente reconhecer, e em seguida gerenciar eficientemente, os aspectos humanos da aliança. De acordo com Kanter, os relacionamentos entre empresas começam, crescem e se desenvolvem (ou fracassam) de uma forma similar aos relacionamentos entre pessoas. Ela defende que os melhores relacionamentos organizacionais são parcerias verdadeiras, que atendem oito critérios, apelidados de “*Eight I’s that create successful We’s*”, a saber: excelência individual, importância, interdependência, investimento, informação, integração, institucionalização e integridade.

Alianças tecnológicas, *joint-ventures* e acordos de cooperação são exemplos de parcerias entre empresas que trabalham juntas, para alcançar certos objetivos estratégicos específicos, que em maior ou menor grau procuram observar estes critérios. Normalmente as empresas participantes esperam obter com estes acordos de cooperação um efeito positivo duradouro em seu posicionamento no mercado, através de esforços conjuntos para inovação e/ou transferências de tecnologia (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994). É importante destacar que uma aliança tecnológica é tipicamente um acordo de cooperação entre empresas, do qual necessariamente fazem parte atividades conjuntas de inovação ou intercâmbio de tecnologia (HAGEDOORN, 1996).

As alianças são um meio poderoso para melhorar o aprendizado organizacional, a liderança tecnológica e as capacidades baseadas em conhecimento (HIPKIN; NAUDE, 2006). A interação mais próxima entre os parceiros pode complementar os desenvolvimentos internos, e permitir acesso mais rápido a novas tecnologias, que estejam além das fronteiras e competências de cada firma individualmente. Desta forma, a obtenção de resultados favoráveis das alianças dependerá de uma gestão eficiente da governança dos objetivos estratégicos da parceria, e do conhecimento especializado dos parceiros.

Dentro do contexto de competição globalizada, muitas vezes as empresas precisam acelerar sua expansão internacional, para competir com grandes empresas multinacionais. Um importante meio para atingir este propósito, segundo García-Canal *et al.* (2002), é o estabelecimento de alianças globais, não somente porque permite à empresa o acesso a

diversos mercados simultaneamente, como também porque elas possibilitam o aumento de sua própria competitividade internacional, com o uso dos recursos de seus parceiros. Os autores identificaram em seu estudo quatro estratégias principais de cooperação: (i) alianças locais, (ii) uma aliança global chave, (iii) múltiplas alianças de escopo regional para acesso ao mercado e (iv) alianças para construção de competências. Segundo estes autores, uma aliança local dificilmente vai aumentar a vantagem competitiva da empresa, sendo relativamente fácil de ser imitada pelos concorrentes, pois a existência de um parceiro local não impede a entrada de outras empresas no mesmo país de destino, uma vez que diversas outras empresas locais serão capazes de oferecer os mesmos recursos.

Baglieri *et al.* (2010) destacam que as alianças tecnológicas têm sido muito investigadas, com ênfase especialmente no processo de decisão estratégica ao nível da matriz, bem como nas condições para o sucesso da aliança. Com frequência elas envolvem o compartilhamento de conhecimento entre concorrentes (potenciais), o que acarreta preocupações adicionais na formação deste tipo de parceria. Porém, apesar das evidências empíricas encontradas no campo da gestão empresarial, apenas recentemente a literatura de NI começou a considerar o papel da subsidiária na ampliação da capacidade de sua controladora para o desenvolvimento de alianças interempresariais e *joint-ventures*.

A crescente atuação das subsidiárias na tomada de decisão estratégica sobre projetos de cooperação tecnológica internacional está inserida no contexto de maior interação entre a matriz e suas subsidiárias. Porém a interação entre estes dois atores para inovação tecnológica tem sido investigada principalmente do ponto de vista da matriz, sendo importante o desenvolvimento de uma perspectiva combinada, para possibilitar um entendimento mais completo desta dinâmica.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do estudo apresenta os resultados da investigação realizada. Inicialmente destaca-se o processo de internacionalização da MM Cofap para os Estados Unidos, para a Polônia e para a Índia, enfatizando, em item específico, seu processo de internacionalização para o emergente mercado indiano, via a formação de uma *joint-venture*. Na sequência as barreiras e fatores de sucesso dessa *joint-venture* na Índia são descritas a partir da sistematização das informações levantadas junto aos executivos da empresa bem como outras fontes e dados estudados para a realização deste trabalho.

A internacionalização da MM Cofap

Com o advento das montadoras de veículos no Brasil, na década de 1950, estabeleceu-se no país também um parque de fornecedores de autopeças. A Cofap (Companhia Fabricadora de Peças Ltda.) foi fundada em 1951 e transformou-se em algumas décadas na maior produtora de autopeças da América Latina, exportando para mais de cem países. Antes de sua dissolução e venda para grandes grupos internacionais em 1997, a Cofap já havia iniciado um processo de internacionalização, em direção à Europa e aos Estados Unidos. Nesta ocasião, portanto, a Cofap já integrava o seletivo grupo das empresas multinacionais brasileiras.

A partir da aquisição em 1997 de sua divisão de amortecedores pela Magneti Marelli (MM), empresa multinacional de autopeças com forte presença em países emergentes como o Brasil, iniciou-se uma segunda fase de internacionalização, para países como os Estados Unidos, a Polônia e a Índia, e com planos de expansão também para outros países da Ásia. A MM foi fundada em 1919 em Milão, na Itália, faz parte do grupo Fiat Industrial e é atualmente um dos maiores fornecedores globais de componentes automotivos, líder no desenvolvimento e manufatura de sistemas e componentes de alto conteúdo tecnológico. A

unidade brasileira da MM Cofap é líder na produção de amortecedores no Brasil e no Mercosul, tendo produzido em 2010 aproximadamente 29 milhões de unidades.

A subsidiária brasileira desempenhou um papel de liderança nestes processos de internacionalização da MM, pois o centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de amortecedores permaneceu no Brasil – a MM Cofap é a única divisão da Magneti Marelli que possui um centro de P&D fora da Itália, configurando-se como um centro de excelência para esta tecnologia. Atualmente a MM Cofap faz parte da unidade de negócios de Sistemas de Suspensão, que possui duas divisões: Suspensões e Amortecedores (que inclui sistemas de amortecimento passivos e semiativos, denominados *dynamic systems*). A MM Cofap produz amortecedores, molas a gás e peças sinterizadas. Alguns dados sobre estas divisões são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Dados da Unidade de Suspensão da MM

Item	Suspensões	Amortecedores
Receita Bruta (Milhões de Euros)	583	398
P&D (% da receita)	0,9%	2,5%
Investimento (% da receita)	3,2%	4,4%
Número de funcionários	não informado	4.600
Quantidade de fábricas	não informado	6
Centros de P&D	não informado	6

Fonte: elaborado pelos autores, com dados referentes a 2010, fornecidos pela MM Cofap

O setor automotivo, que inclui em sua cadeia de valor as empresas de autopeças, como a Magneti Marelli, é um dos que enfrenta atualmente os maiores desafios em termos de pressões por inovação, devido às margens de lucro declinantes e ao aumento da presença de montadoras no mercado global. Isto exige que as empresas desenvolvam grande capacidade de busca de oportunidades em novos mercados e de redução de custos, em geral através de expansão internacional. Dessa forma, para uma análise mais detalhada do processo de internacionalização da MM Cofap, divide-se o escopo deste processo em três partes, conforme as regiões nas quais foram estabelecidas unidades produtivas: Estados Unidos, Polônia e Índia.

- **Estados Unidos:** os amortecedores da marca Cofap estão presentes na América do Norte desde o final da década de 1980, antes da aquisição da Cofap pela Magneti Marelli, tendo como principais clientes a Chrysler e a General Motors (GM). A princípio foi montado um centro técnico de aplicação em Detroit e posteriormente construída uma fábrica no estado do Tennessee. No ano de 2004 a fábrica foi fechada, e os amortecedores destinados aos clientes americanos passaram a ser fabricados e exportados pela unidade brasileira, porém o centro técnico foi mantido. No final da década passada, com o retorno da presença da Fiat nos EUA através da aquisição da Chrysler e a busca por maior competitividade naquele mercado, a MM Cofap montou uma nova unidade produtiva também no Tennessee, através da aquisição de uma fábrica de amortecedores que originalmente pertencia a uma empresa concorrente. Algumas vantagens estratégicas desta operação nos EUA são: custo operacional mais competitivo em relação à produção no Brasil, preço do aço 30% mais barato, proximidade dos clientes e existência de mão de obra qualificada que já trabalhava na fábrica adquirida. A subsidiária brasileira participou ativamente de todo o processo de negociações de compra e posterior desenvolvimento das operações sob nova direção.
- **Polônia:** com a diretriz política da União Europeia, no sentido de fortalecer ao Leste Europeu, a Fiat Automóveis estabeleceu-se na Polônia e motivou os seus fornecedores a também instalarem unidades fabris nas proximidades. No final da década de 1990, a

Magneti Marelli decidiu transferir para este país uma unidade produtiva de amortecedores localizada no sul da Itália (que havia sido implantada por brasileiros). Todo o processo de implantação da fábrica polonesa, desde o planejamento industrial até o gerenciamento da fábrica por três anos, foi coordenado e executado por funcionários da subsidiária brasileira. Atualmente a fábrica está sendo operacionalizada por colaboradores poloneses e italianos.

- **Índia:** em 2008, a partir de uma reflexão estratégica coordenada pelo *Board* da MM na Itália, e que contou com a atuação do *Board* da subsidiária brasileira MM Cofap, a empresa decidiu fazer um investimento para entrar no mercado indiano de amortecedores, por intermédio de uma *joint-venture* (JV) com um parceiro local. Os detalhes da expansão internacional para a Índia são descritos a seguir.

A entrada da MM Cofap no mercado de amortecedores da Índia

Para elaboração de seu planejamento estratégico quinquenal, a Magneti Marelli realizou em 2007 e 2008 um minucioso estudo, que apontou que algumas de suas divisões deveriam aumentar o seu grau de internacionalização, acompanhando a tendência de globalização do mercado automotivo mundial. Com base neste estudo, determinou-se que a unidade de sistemas de suspensão deveria iniciar prospecções no mercado mundial, com o intuito de procurar oportunidades de negócio em mercados de países emergentes.

O plano estratégico desenhado apontava para as seguintes necessidades: (i) aumentar a presença no emergente mercado asiático, preferencialmente através de associações com parceiros que já estivessem presentes no mercado; (ii) eliminar o *gap* tecnológico e expandir a carteira de produtos; (iii) garantir a presença de amortecedores em todos os escritórios comerciais da MM instalados nos centros de decisão dos clientes, e abrir novos escritórios, onde necessário; (iv) focalizar a força de vendas nos clientes com maior crescimento em volume e rentabilidade (fabricantes de automóveis japoneses e coreanos); e (v) aumentar a base de fornecedores da MM no mundo.

Foi feita uma opção estratégica pela Índia, em função do mercado automotivo indiano ser um dos maiores do mundo (quarto lugar), e da possibilidade de se utilizar uma unidade produtiva na Índia como plataforma de exportação para países da Europa e Ásia. Empresas como Marutti Suzuki, Volkswagen, BMW e Toyota produzem veículos naquele país, além da própria Fiat, cuja presença na Índia foi um fator importante para a decisão. Além disso, a Magneti Marelli também já estava presente no país com outras linhas de autopeças, desta forma a estrutura administrativa existente facilitaria a implantação do negócio de amortecedores. Some-se a estes fatores o acesso à mão de obra qualificada abundante e de baixo custo – a Índia tem disponibilidade de matérias primas e componentes a preços competitivos apresentando ainda uma das maiores taxas de formação de engenheiros do mundo. Essas características a tornam uma base produtiva atraente também para exportação.

Decidiu-se implantar a subsidiária indiana através de uma JV com um parceiro local, em virtude dos seguintes aspectos positivos desta forma de entrada: (i) facilitar a implementação e a gestão do negócio no mercado indiano, uma vez que o parceiro tem conhecimentos sobre a cadeia logística e os fornecedores, potenciais clientes e legislação local; e (ii) maior sinergia de investimentos, com a possibilidade de se utilizar as máquinas já existentes do parceiro, adaptando-as ao processo produtivo padrão da MM Cofap.

Para a expansão das operações para a Índia, por meio dos contatos da matriz italiana da MM e da Fiat Automóveis, que está presente na Índia desde a década de 1950, foi realizada uma pré-seleção de três possíveis empresas parceiras (Escort, Lumax e Endurance). A subsidiária brasileira participou da avaliação destas empresas indianas e, após dez meses de trabalho, foi selecionada como parceira a *Endurance Shock Absorbers*, que fabricava somente amortecedores para veículos de duas e três rodas, principalmente motocicletas, para o

mercado de peças originais. No caso de veículos de quatro rodas, a Endurance produzia apenas para o mercado de reposição.

A empresa resultante da JV foi denominada *Endurance Magneti Marelli Shock Absorbers* (EMM), e para sua operação foi construída uma fábrica, próxima ao local onde já operava o parceiro Endurance, em Pune – um *cluster* onde se concentra a indústria automotiva, no estado de Maharastra na Índia. Decidiu-se que o mercado de amortecedores para veículos de duas e três rodas não faria parte do escopo da JV. A fábrica foi inaugurada em maio de 2009, emprega atualmente cerca de 250 pessoas, e começou sua operação atendendo apenas a demanda doméstica. A planta tem 9.100 m² construídos, em um terreno de 31.000 m², que permite futuras ampliações das operações.

A comissão que analisou e implementou a JV foi presidida pelo Diretor de Novos Negócios, que faz parte do *Board* da MM na Itália. A participação acionária na JV é de 50% da MM Cofap e 50% da Endurance. A partir da decisão de se criar a empresa, questões importantes surgiram: (i) qual o nível de qualidade do produto final necessário para se conquistar o mercado alvo, no caso contratos de OEM (*Original Equipment Manufacturer*) com montadoras estabelecidas na Índia; (ii) como definir as fontes de suprimentos adequadas para atingir este nível de qualidade; e (iii) quais os equipamentos produtivos mais adequados. Os CEOs (*Chief Executive Officers*) da MM Cofap e da Endurance montaram equipes de trabalho constituídas de brasileiros e indianos, para responder a estas e outras questões. Várias missões de engenheiros e técnicos brasileiros percorreram a Índia selecionando fornecedores. Houve também um grande intercâmbio entre técnicos indianos visitando o Brasil, e vice-versa.

Quanto à estrutura organizacional da JV, todos os cargos chave (inclusive o CEO) foram ocupados por indianos, com exceção do CTO (*Chief Technical Officer*), que foi designado a um brasileiro residente na Índia. A indicação do CEO e do CFO (*Chief Financial Officer*) ficou a cargo da MM, enquanto coube a Endurance a responsabilidade pela gestão das áreas de vendas, compras e recursos humanos. Algum tempo depois do início das operações, o CEO se desligou da empresa e foi designado para a função um indiano que já havia trabalhado em outra divisão da Magneti Marelli na Índia. A estrutura da unidade brasileira foi reforçada, com a contratação de um consultor de engenharia para servir como elemento de ligação entre os técnicos indianos e os brasileiros.

Estas decisões mostraram-se acertadas, uma vez que a fábrica pode entrar em operação no final de 2009, apenas um ano e meio após o início do projeto. Nos primeiro semestre de 2010 foi iniciada a produção de amortecedores para diversos OEMs indianos, e atualmente a JV é suficientemente competitiva para disputar o *market share* com os demais concorrentes locais. O desafio atual da unidade é aumentar a sua capacidade produtiva para a exportação, passando dos atuais 1,5 milhões de amortecedores produzidos por ano para 4,5 milhões. Este desafio exigirá um grande salto tecnológico, uma vez que os mercados alvo em países desenvolvidos apresentam uma exigência maior de qualidade e tecnologia do produto. A ampliação e adequação da planta também estão sendo conduzidas pelos técnicos e executivos da subsidiária brasileira da MM Cofap.

Barreiras e fatores de sucesso para a *joint-venture* na Índia

Para que uma aliança estratégica entre duas empresas produza a chamada vantagem colaborativa, mencionada por Kanter (1994), é necessário desencadear uma série de iniciativas que, se bem conduzidas, tornam-se fatores de sucesso. No caso específico da aliança da Magneti Marelli com a Endurance, foram considerados importantes pelos entrevistados os seguintes aspectos:

- Envio de uma equipe multifuncional da unidade brasileira, para desenvolver fornecedores que atendessem os requisitos e especificações da Magneti Marelli. Esta missão mostrou-se de fundamental importância para garantir a qualidade e a confiabilidade dos produtos finais fornecidos nos contratos de OEM indianos.
- Envio de uma equipe multifuncional da unidade brasileira, para desenvolver fornecedores que atendessem os requisitos e especificações da Magneti Marelli. Esta missão mostrou-se de fundamental importância para garantir a qualidade e a confiabilidade dos produtos finais fornecidos nos contratos de OEM indianos.
- Atuação de profissionais seniores da MM Cofap no projeto, e trabalho em equipe para a resolução dos problemas. Neste caso temos um exemplo marcante do intercâmbio de tecnologias defendido por Hagedoorn (1996), constituindo-se em um grande diferencial competitivo para o sucesso da aliança.
- Facilidades em termos de agilidade, desenvolvimento e custo de ferramentais muito menor do que no Brasil. Este é um exemplo de criação conjunta de valor novo, em que ambos os parceiros da JV se beneficiam, seja reduzindo os custos dos produtos fabricados pela aliança, seja identificando novas fontes competitivas para fornecimento de componentes para a subsidiária brasileira.
- Conhecimento prévio do produto e do processo de fabricação de amortecedores pelos técnicos da Endurance. Este diferencial competitivo reduziu o tempo de implantação dos conceitos de projeto e processo da MM Cofap na JV, com o objetivo de atingir os níveis de qualidade estipulados pelos clientes OEM.
- Reconhecer os pontos fortes do parceiro local. Em relação a este aspecto, pode-se destacar a designação da responsabilidade pela negociação comercial para a Endurance, que tinha grande conhecimento do mercado local de fornecedores e clientes, além da maior capacidade do parceiro em relação às condições para manutenção da planta e dos equipamentos, e à legislação local.
- Respeito às pessoas e à cultura local. Percebe-se aqui a visão estratégica da Magneti Marelli, valorizando os relacionamentos interpessoais para o sucesso da aliança, e buscando uma inserção social duradoura no país.
- Sinergia entre os CEOs da MM Cofap e da Endurance. Este fator permite a gestão compartilhada da JV, com papéis bem definidos para cada um dos participantes.

Por outro lado, todo empreendimento enfrenta pontos de dificuldade para sua implantação que, se não forem evitados ou, de alguma forma, mitigados e contornados, podem se transformar em barreiras para o processo de formação de uma aliança duradoura. Durante o estudo de caso os seguintes aspectos foram identificados pelos entrevistados como as principais dificuldades enfrentadas:

- *Alta rotatividade de emprego na Índia.* Observa-se aqui a existência de um fator cultural – enquanto na unidade brasileira da MM Cofap encontram-se frequentemente funcionários com mais de dez anos de empresa, na Índia é prática comum a rotatividade de emprego, inclusive nos níveis gerenciais estratégicos. O caso da *joint-venture* EMM não fugiu desta regra, o que de certo modo atrasou o andamento dos trabalhos de assimilação das tecnologias da MM Cofap pela subsidiária indiana.
- *Alta rotatividade dos trabalhadores na Índia.* Observa-se aqui a existência de um fator cultural – enquanto na unidade brasileira da MM Cofap encontram-se frequentemente funcionários com mais de dez anos de empresa, na Índia a rotatividade de emprego é

prática comum, inclusive nos níveis gerenciais estratégicos. O caso da JV EMM não fugiu desta regra, o que de certo modo atrasou o andamento dos trabalhos de assimilação das tecnologias da MM Cofap pela subsidiária indiana.

- Hierarquia indiana centralizadora e conservadora, dificultando o acesso dos técnicos brasileiros às informações. Também neste caso nota-se um forte fator cultural, associado ao sistema de castas existente na Índia. Esta característica dificultou a criação da rede de conexões interpessoais e da infraestrutura interna para ampliar a colaboração e o aprendizado, citados nos estudos de Kanter como fundamentais para o sucesso de uma aliança.
- Limitações de recursos humanos e operacionais da MM Cofap. Refere-se a adequação de recursos estratégicos, para que a transferência de tecnologia entre as empresas seja feita eficazmente, dentro dos prazos acordados. Quando se deparou com tal dificuldade, a empresa acabou contratando diversos ex-colaboradores com grande experiência para atuar como consultores, medida que se mostrou acertada.
- Falta de conhecimento prévio dos colaboradores da MM Cofap sobre a Índia e sua cultura. O fator cultural não foi considerado no mesmo nível de importância dos demais fatores econômicos e financeiros. Como apontado pelos entrevistados, houve uma grande dissonância dos colaboradores brasileiros que participaram da implantação da JV com a cultura indiana, que poderia ter sido minimizada ou evitada por meio de estudos prévios

Os entrevistados destacaram ainda que os principais desafios da JV para o futuro imediato são: desenvolver uma política para retenção dos funcionários, especialmente dos engenheiros e técnicos, para reduzir os efeitos da alta rotatividade de mão de obra; melhorar a capacitação técnica da área de engenharia indiana; e atender as exigências do mercado de exportação, em especial dos clientes japoneses e europeus.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da MM Cofap na corporação Magneti Marelli pode ser estudada e compreendida segundo o modelo de rede proposto por Birkinshaw e Hood (1998), uma vez que as decisões operacionais relativas às suas atividades específicas, ou mesmo aquelas que dizem respeito a subsidiárias em outros países, são tomadas pelos gerentes da subsidiária brasileira. Notadamente no campo do desenvolvimento de inovações em produtos e processos, e na transposição destes para novas unidades produtivas estabelecidas em outros países, emergentes ou não, a subsidiária brasileira tem atuado com um poder de decisão relativamente alto.

Pode-se analisar o caso da MM Cofap também em relação ao fluxo de gestão do conhecimento, considerando o modelo proposto por Gupta e Govindarajan (1991; 2000). Partindo da constatação que a empresa possui um *lead center* sediado no Brasil para desenvolvimento de tecnologias de amortecimento, a subsidiária brasileira pode ser considerada uma inovadora global, provendo conhecimento e competências para subsidiárias do grupo ligadas ao negócio de amortecedores em outros países. Esta análise é consistente com o papel desempenhado pela subsidiária brasileira durante todo o processo, se envolvendo desde as fases iniciais de seleção do parceiro, prospecção e desenvolvimento de fornecedores, transferência de *know-how* e capacitação dos recursos humanos na Índia, entre outros.

Analisando a internacionalização da MM Cofap à luz da teoria proposta por Wang e Suh (2009), verifica-se que a estratégia adotada se mostrou dependente do mercado alvo da empresa em cada caso. Quando a MM Cofap se internacionalizou para os EUA, foi empregada uma estratégia de busca por mercados e ativos. Já nos casos da Polônia e da Índia, pode-se notar predominantemente a busca por novos mercados, ficando patente que a empresa

pretendia ingressar nos importantes mercados do Leste Europeu e da Ásia. Esta diretriz foi resultado da reflexão estratégica realizada no período de 2007 a 2008, quando se definiu que era fundamental expandir a presença da empresa, por meio de associações com parceiros que já estivessem presentes nas regiões com previsão de maior crescimento de volume de vendas e de rentabilidade.

Para atingir este objetivo, a empresa tem procurado explorar sua superioridade tecnológica e operacional, encontrada especialmente em sua subsidiária brasileira, uma vez que esta possui competências específicas de amortecedores não existentes na matriz ou em outras subsidiárias do grupo. Observa-se na subsidiária brasileira, portanto, a configuração de um centro de excelência para tecnologias e produtos relacionados a amortecedores. Nos casos da expansão internacional para a Polônia e Índia, se observada a classificação de Wang e Suh (2009), pode-se dizer as unidades da MM Cofap desempenham o papel de implementadoras, objetivando atingir o crescimento de vendas e *market share* da empresa nestes mercados.

Destaca-se ainda como uma importante característica da subsidiária brasileira, no período que antecedeu sua aquisição pela Magneti Marelli, o fato de ter iniciado o seu processo de internacionalização tardiamente, tendo enfrentado desde o início o desafio da competição de multinacionais em seu próprio país. Mesmo neste período, a empresa já se posicionava como exportadora de produtos com alta competitividade, e líder no mercado brasileiro de amortecedores. Como ressalta Ramamurti (2009a; 2009b), para superar este desafio uma empresa precisa atingir um nível avançado de tecnologia e de gestão, o que foi determinante para que a MM Cofap desempenhasse o papel de liderança observado nos três episódios de internacionalização.

A JV EMM na Índia se mostra um campo interessante de estudo, uma vez que aborda um aspecto pouco explorado na literatura – a aliança de uma EMN global, com uma empresa local de um país emergente (Índia), conduzida por sua subsidiária localizada em outro país emergente (Brasil). Cumpre notar ainda que, dentre as principais barreiras e dificuldades identificadas no processo, encontram-se os aspectos culturais da aliança, muitas vezes desprezados pelos executivos, e causa frequente de insucesso neste tipo de parceria. Porém, este aspecto, que não foi tratado em profundidade neste artigo, deve ser mais bem explorado em estudos futuros e em qualquer processo de internacionalização de empresas.

REFERÊNCIAS

- BAGLIERI, E. *et al.* *The parent-subsidiary relationship. International technology cooperation: the Fiat auto case.* **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 7, n. 3, p. 196-216, 2010.
- BIRKINSHAW, J. *Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives.* **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. *Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in coreign-owned subsidiary companies.* **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.
- BOEHE, D. M.; SAWISLAK, P. A. Influências ambientais e inovação de produtos: estudo de casos em subsidiárias de multinacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 97-117, 2007.
- CASANOVA, L. *The emergence of the global Latinas.* In: _____ (Org.). *Global Latinas.* New York: Palgrave Macmillan, p. 1-25, 2009.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research.* **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Brazilian multinationals: surfing the waves of internationalization*. In: R. RAMAMURTI; R. V. SINGH (Org.). **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. p. 200-243. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; REIS, G. G. *El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas*. **Universia Business Review**, n. Primer Cuatrimestre, p. 34-55, 2010.
- GARCÍA-CANAL, E. *et al.* *Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies*. **Journal of World Business**, v. 37, n. 2, p. 91-107, 2002.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.
- _____. *Knowledge flows within multinational corporations*. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, 2000.
- HAGEDOORN, J. *Trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies*. **Review of Industrial Organization**, v. 11, n. 5, p. 601-616, 1996.
- HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. *The effect of strategic technology alliances on company performance*. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 291-309, 1994.
- HARZING, A.-W. *An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies*. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 101-120, 2000.
- HARZING, A.-W.; NOORDERHAVEN, N. *Knowledge flows in MNCs: an empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles*. **International Business Review**, v. 15, n. 3, p. 195-214, 2006.
- HIPKIN, I.; NAUDE, P. *Developing effective alliance partnerships: lessons from a case study*. **Long Range Planning**, v. 39, n. 1, p. 51-69, 2006.
- KANTER, R. M. *Collaborative advantage: the art of alliances*. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.
- MATHEWS, J. A. *Competitive advantage of the latecomer firm: a resource-based account of industrial catch-up strategies*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 467-488, 2002.
- OLIVEIRA JR., M. D. M.; BOEHE, D. M.; BORINI, F. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras**. São Paulo: Saraiva, 2009. 251 p.
- RAMAMURTI, R. *What have we learned about emerging-market MNEs?* In: R. RAMAMURTI; R. V. SINGH (Org.). **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. p. 399-426. Cambridge: Cambridge University Press, 2009a.
- _____. *Why study emerging-market multinationals?* In: R. RAMAMURTI; R. V. SINGH (Org.). **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. p. 3-22. Cambridge: Cambridge University Press, 2009b.
- RAMAMURTI, R.; SINGH, R. V. **Emerging Multinationals from Emerging Markets**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. 439 p.
- TAGGART, J. H. *Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy*. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 1, p. 51-76, 1997.
- VERBEKE, A. *International acquisition success: social community and dominant logic dimensions*. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 1, p. 38-46, 2010.

WANG, Y.; SUH, C.-S. *Towards a re-conceptualization of firm internationalization: heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow*. **Journal of International Management**, v. 15, n. 4, p. 447-459, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.