

TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA PARA AMPLIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: O CASO DA EUROLLS

FRANCISCO AMÉRICO CASSANO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
famcassano@uol.com.br

JULIANA RIBEIRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
ju_ribeiro_182@hotmail.com

KARINA PAIVA GALVÃO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
paiva.karina@hotmail.com

FERNANDA LEBRAO CESAR

Universidade Presbiteriana Mackenzie
flebrao15@gmail.com

MONIQUE RIGO PANAZZOLO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
moniquepanazzolo@gmail.com

TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA PARA AMPLIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS: O CASO EUROLLS

1. Introdução

O tema estudado trata da relação entre internacionalização de empresas e a estratégia de transferência tecnológica.

Para Ricupero e Barreto (2007) a liberação das normas comerciais e financeiras bem como a intensificação dos fluxos de comércio e financeiros em geral, entre outros fenômenos da globalização, tem acarretado aumento recente de investimentos entre empresas originárias não apenas de países desenvolvidos, mas, também, de países em desenvolvimento.

A estreita correlação entre o comércio exterior e os investimentos externos diretos torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade e enfrentar a concorrência internacional. Investimento externo direto é aqui entendido como o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada, o que envolve a movimentação internacional de fatores de produção, inclusive transferência tecnológica (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Com relação à transferência tecnológica, levou-se em consideração a relação matriz-subsidiária para geração de inovações apontando as diferentes categorias de subsidiárias e sua importância para a geração de resultados para as organizações das quais pertencem.

O estudo se justifica, pois, de acordo com Cyrino e Penido (2007), quando as empresas já desenvolveram vantagens competitivas significativas sobre as demais empresas em seus mercados domésticos, para crescerem e se desenvolverem, podem optar por alavancar suas vantagens em mercados estrangeiros. Isso acontece porque as empresas percebem benefícios a serem usufruídos no país alvo, o que pode incluir a possibilidade de expansão de mercados, fortalecimento da posição competitiva, diversificação do portfólio geográfico, melhoria da eficiência, acesso a recursos e custos inferiores, acumulação de conhecimentos e desenvolvimento das competências.

Além disso, Prahalad e Krishnan (2008) indicaram que o processo de transferência tecnológica é um processo recente, introduzido e iniciado concomitantemente à globalização. Esse novo cenário permitiu o desenvolvimento de estratégias de suprimento global, em que uma empresa é abastecida por fornecedores globais, ao mesmo tempo em que seus produtos e serviços são produzidos e vendidos em uma série de outros países. Essa dependência de recursos é entendida como um pilar de inovações para as organizações.

Sendo assim, a pesquisa foi concebida de modo a ampliar o conhecimento no tocante ao avanço exponencial do comércio internacional, além de colaborar no entendimento sobre a necessidade de adaptação das empresas aos seus novos mercados, na maioria das vezes caracterizada pela transferência tecnológica entre empresas do mesmo grupo localizadas em países diferentes, ou até mesmo, entre empresas parceiras, na busca de firmar parcerias estratégicas que favoreçam ambas.

Para essa finalidade realizou-se um estudo de caso com a empresa Eurolls do Brasil Ltda. e a sua matriz italiana Eurolls S.p.A. (organização italiana fabricante de rolos para tubos destinados aos setores automobilístico/petroquímico e fios para o setor de trefilação de tubos).

2. Problema de pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa do estudo foi caracterizado para se determinar a influência da transferência tecnológica para a internacionalização da Eurolls italiana através da filial

brasileira: como a estratégia de transferência tecnológica influenciou o processo de internacionalização da Eurolls?

No objetivo geral do estudo, mesmo se considerando a distância entre os dois países (da matriz e da filial), optou-se por uma ação que permitisse o seu alcance e a obtenção de resultados que contribuíssem com o avanço do conhecimento: avaliar como a estratégia de transferência tecnológica influenciou o processo de internacionalização da Eurolls.

Para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário separar as ações em etapas que se transformaram em objetivos específicos:

- i. Identificar os processos de internacionalização de empresas aplicados pela Eurolls;
- ii. Estudar o processo de transferência tecnológica;
- iii. Analisar a relação de transferência tecnológica e o processo de internacionalização.

3. Revisão bibliográfica

Esta seção aborda o processo de internacionalização sob a ótica do modelo de Uppsala e sob a ótica da Teoria Eclética de Dunning, uma vez que, em função da revisão da bibliografia, foram os temas que se apresentaram com uma abordagem mais completa a respeito dos fatores chave a serem analisados para este estudo. A transferência tecnológica também foi abordada, para se estabelecer uma relação entre internacionalização e transferência tecnológica.

3.1. O processo de internacionalização com base no modelo de Uppsala

Para se compreender as mudanças trazidas pela Escola de Uppsala para o processo de internacionalização da firma, que deslocaram o estudo de uma abordagem puramente econômica para uma visão mais comportamental, elegendo a própria firma como unidade de análise, devem-se mencionar os autores que mais influenciaram a Escola: Edith Penrose, Richard Cyert, James March e Yair Aharoni.

Até a metade do século vinte, poucos economistas se preocupavam com o que ocorria dentro da firma, uma vez que os aspectos macro, relacionados principalmente ao comércio internacional, eram o que realmente importava. Essa realidade foi modificada a partir dos trabalhos de Penrose, Cyert e March e, posteriormente, Aharoni, que estabeleceram os fundamentos da teoria da firma como campo independente de estudos (HEMAIS; HILAL, 2002).

Assim, nesta subseção será abordada a visão da teoria da firma sobre o aspecto comportamental, para que na subseção seguinte a visão econômica seja apresentada mais detalhadamente.

O propósito de Penrose, no tocante à Teoria da Firma, era entender se existia algum fator, inerente à natureza de qualquer firma, que promovia ou limitava seu crescimento. Dessa forma introduziu a firma como unidade de análise e a partir daí sua teoria se desenvolveu. Penrose se afastou do pressuposto clássico de que o limite do crescimento da firma seria determinado pela demanda existente, sendo que esta deveria avaliar a sua potencialidade em termos de recursos produtivos e de conhecimento disponível, combinando eficientemente as formas possíveis de organização desses recursos. Desse posicionamento derivou sua teoria de diversificação da firma, ao afirmar que mudanças deveriam ocorrer quando os mercados existentes se tornassem menos lucrativos ou surgissem novos e atraentes mercados a serem servidos. Sugeriu, também, que o conhecimento da firma estaria intimamente ligado à sua aquisição de conhecimento, que seria um processo evolutivo, baseado na cumulatividade de experiência coletiva da firma. Essa discussão foi a base da hipótese defendida pela Escola de Uppsala de que o conhecimento dos negócios internacionais somente pode ser adquirido através da experiência direta (HEMAIS; HILAL, 2002).

Na década de 1960, Cyert e March, em sua abordagem sobre a Teoria da Firma, sugeriram que as firmas deveriam ser vistas menos como hierarquias e mais como rede de relacionamentos, onde a habilidade de aprender experiencialmente seria uma das suas ferramentas mais importantes. Entretanto, a capacidade de aprender dependeria da estrutura dos relacionamentos entre as firmas, bem como da capacidade que essas firmas tivessem de absorver as lições recebidas (HEMAIS; HILAL, 2002).

Ainda na década de 1960, Aharoni colocou a teoria de Cyert e March no plano da internacionalização da firma, o que trouxe importantes contribuições para esse estudo. Pesquisando a forma pela qual empresas norte-americanas investiam no exterior, concluiu que esses investimentos raramente se baseavam em processos decisórios sofisticados e bem estruturados. Muito ao contrário, o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício, geralmente, eram os responsáveis por desencadear o processo de internacionalização (HEMAIS; HILAL, 2002).

Na década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala, tais como Erik Hörnell, Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul e Jan-Erik Vahlne, focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufatureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. Um dos pressupostos subjacentes ao modelo é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente o número de oportunidades lucrativas diminuiu até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Portanto, dentro dessa perspectiva o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HEMAIS; HILAL, 2002).

Em termos mais atuais, Cyrino e Penido (2007) confirmaram essa ideia afirmando que quando as empresas já desenvolveram vantagens competitivas significativas sobre as demais empresas em seus mercados domésticos, para crescerem e se desenvolverem, podem optar por alavancar suas vantagens em mercados estrangeiros. Dadas as incertezas sobre os retornos, as empresas em geral esgotam as suas possibilidades de crescimento no mercado de origem antes de partirem para empreendimentos no exterior. E complementaram afirmando que isso acontece porque as empresas percebem benefícios a serem usufruídos no país alvo, o que pode incluir a possibilidade de expansão de mercados, fortalecimento da posição competitiva, diversificação do portfólio geográfico, melhoria da eficiência, acesso a recursos e custos inferiores, acumulação de conhecimentos e desenvolvimento das competências. No entanto, como toda decisão estratégica, a decisão de diversificação geográfica implica um *trade-off* (quando existe um conflito de escolha) entre os benefícios e os custos e riscos que tem que ser computados caso a caso, uma vez que iniciativas de internacionalização mal concebidas podem ter repercussões profundas sobre o seu desempenho e afetar negativamente sua produtividade.

Além disso, um dos mais importantes documentos gerados pela Escola de Uppsala foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977), na qual advogavam que o processo de internacionalização é produto de uma série de decisões incrementais por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto através de uma sequência de modos de operação quanto através de uma sequência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos. A sequência dos modos de

operação se iniciaria com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tivesse a oportunidade de adquirir conhecimento sobre o novo mercado em termos de natureza e tamanho. O envolvimento se aprofundaria a partir do aumento desses conhecimentos e da melhora dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. Assim, o investimento em uma subsidiária no exterior somente ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo local. Já a sequência na seleção de mercados abrangeria a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, na medida em que a firma ganhasse experiência de operações estrangeiras. A distância psíquica foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre os países, como, por exemplo, diferença de idioma, nível e conteúdo educacional, práticas de negócio, sistema político, cultura e desenvolvimento. Isso porque a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumentaria com a distância, ou seja, supunha-se que as firmas tivessem um melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos, logo, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro maior o nível de incerteza.

De acordo com Hemais e Hilal (2002) os trabalhos desenvolvidos pela Escola de Uppsala, ao examinarem o processo sueco de internacionalização, levantaram pontos importantes, que serviram para caracterizar o fenômeno e se tornaram os fundamentos do que viria a ser, mais tarde, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que sucedeu a Escola de Uppsala, lidando com as principais controvérsias daquela escola e ampliando suas linhas de pesquisa.

3.2. O processo de internacionalização com base na teoria eclética de Dunning

Nesta subseção é abordado o processo de internacionalização de empresas sob a ótica econômica, de acordo com a teoria de John Harry Dunning, cuja revisão bibliográfica revelou a necessidade de apresentação e entendimento do seu modelo eclético, por ser o modelo mais completo para se explicar o processo.

Influenciado pelos estudos de Edith Penrose sobre a Teoria da Firma, que será descrita a seguir, Dunning fundamentou seus estudos com base no desenvolvimento de um modelo eclético de empresas, buscando compreender as razões pelas quais as empresas investem no estrangeiro, levando em consideração a maximização de suas vantagens competitivas.

A Teoria da Firma de Edith Penrose, desenvolvida em meados de 1958 e relatada em sua mais recente obra, datada de 2006, abordou conceitos de gestão do crescimento da firma, relacionado à capacidade do empresário em identificar oportunidades para a sua expansão. Dessa forma, o crescimento da firma está diretamente correlacionado com a competência profissional do empresário como fonte propulsora para a busca constante de novas alternativas de permanência no mercado. Nessa análise foram considerados o potencial de expansão da firma em relação à sua capacidade tecnológica interna de desenvolvimento de produtos, bem como os riscos inerentes a uma expansão voltada a um único mercado alvo (PENROSE, 2006).

O Investimento Estrangeiro Direto – IED está mais relacionado com a teoria do crescimento da firma do que com o movimento de crescimento de capital internacional das empresas (PENROSE, 2006).

A abordagem eclética de Dunning conduziu ao estudo de como ocorreu o processo de internacionalização das empresas. De acordo com o Paradigma OLI (*OLI Paradigm*), a empresa possui vantagens competitivas de internacionalização em relação aos seus concorrentes diretos no que se refere a três quesitos: *Ownership*, com sendo as vantagens de propriedade, *Location*, como sendo as vantagens de localização e *Internalization*, como sendo as vantagens de internacionalização (DUNNING, 2002).

Essa abordagem consistia em identificar as razões iniciais pelas quais as empresas passaram a produzir no exterior. O objetivo foi elaborar um projeto amplo, a fim de realçar a interdependência das partes e possibilitar a identificação e avaliação do significado de fatores determinantes das empresas transnacionais, também denominadas ETN (DUNNING, 2002).

O Paradigma OLI se manteve por mais de duas décadas como a base dominante para o estudo das variáveis determinantes do IED em empresas multinacionais (DUNNING, 2002).

De acordo com Dunning (2002) o paradigma eclético resumiu-se por uma abordagem do estudo das empresas. Este paradigma observava a composição geográfica e industrial da produção em diferentes países, através da interação do conjunto de três variáveis independentes, específicas da propriedade de cada empresa:

- i. A vantagem da firma (*Ownership Advantage*): a empresa possui recursos (não físicos) que não estão disponíveis aos seus concorrentes, tais como a tecnologia empregada em seus processos, os recursos humanos, a diferenciação de seus produtos e serviços e o conhecimento da cadeia organizacional que desenvolve os produtos. Este capital fornece à empresa uma grande vantagem competitiva em relação aos seus demais concorrentes;
- ii. A vantagem da localização (*Location Advantage*): a empresa passa a visualizar no mercado estrangeiro um melhor ponto de localização para desenvolvimento de suas atividades empresariais como fator gerador de lucro. Este novo ponto de localização possui grandes vantagens competitivas em relação ao ponto onde a empresa está inserida atualmente, no tocante ao ponto de vista da produção, as matérias primas necessárias para a produção dos bens, da distribuição, do atendimento a novos mercados e incentivos governamentais;
- iii. A vantagem de internalização (*Internalization Advantage*): essa vantagem competitiva se traduz no quanto a empresa se destaca de seus concorrentes, em relação a sua capacidade de justificar uma implantação de investimento direto no exterior, ao invés de formar, por exemplo, uma *joint venture*, licenciar seus produtos ou conceder franquia. A partir do momento que a empresa internaliza seus mercados, a mesma não somente procura reduzir seus custos de produção, bem como, busca a redução de incertezas e riscos.

As vantagens e/ou desvantagens relacionadas à localização (L) são tratadas de um modo particular se comparadas às vantagens e/ou desvantagens no tocante à internalização (I) e a vantagem específica da firma (O). Isto porque a escolha de implantação de uma unidade em um mercado estrangeiro pode ser originada pelas falhas que aquele mercado apresentou (DUNNING, 2002).

Dunning (2002) ainda classificou a motivação das empresas em direção à internacionalização para desenvolver melhor suas capacidades, como a busca de: recursos naturais necessários para o desenvolvimento de produtos mais econômicos, com maior ganho de escala produtiva; mão de obra mais barata que o país de origem, com comercialização mais próxima do público consumidor; acesso a novos mercados face à globalização; ganhos de eficiência quanto à produção em larga escala e/ou economia produtiva, em busca de um melhor planejamento da cadeia de produção. As empresas multinacionais passaram a dividir seus processos produtivos entre as empresas instaladas em diversos países, o que justificou os ganhos em escala de produção, visto que um país que possua vantagem competitiva em determinada função pode desenvolver mais esta atividade fim, e, por consequência, outro país que possua vantagem competitiva em outra atividade, a desempenha com maior excelência e maior ganho competitivo (DUNNING, 2002).

Assim, o Paradigma OLI surge como uma teoria marcante e colaborativa para empresas que desejam investir no estrangeiro, por ser uma teoria que analisa todo o complexo

da empresa, a fim de contribuir para o desenvolvimento de um estudo de planejamento para implantação de uma nova unidade em outro país.

3.2.1. Investimento Estrangeiro Direto - IED

Dunning (2002a) abordou que o IED ou FDI (*Foreing Direct Investment*), como também é chamado na língua inglesa, é definido como um investimento de longo prazo a ser efetuado pela firma para desenvolvimento de um novo negócio, em um país que não seja onde se localiza sua matriz.

Por outro lado, Dunning (2002a) explorou a necessidade de sempre reavaliar os benefícios do IED pelas empresas, principalmente nas empresas multinacionais (EMN), face às mudanças de atitudes dos custos e benefícios do IED que ocorreram ao longo de duas décadas, sob a ótica das perspectivas dos países e sob a ótica das perspectivas das empresas. No tocante as perspectivas dos países, foram considerados: o renascimento de um novo sistema econômico, uma maior mobilidade de geração da riqueza, um número crescente de países que se tornaram desenvolvidos, a convergência das estruturas econômicas e a mudança dos critérios elencados pelos governos para avaliar o IED. Já no tocante às perspectivas das empresas, foram consideradas: a necessidade de crescimento e exploração de mercados globais, a pressão competitiva para aquisição de novos *inputs* (matéria prima e componentes), a integração regional para busca de maior eficiência, a elevada concorrência oligopolista entre as empresas e aos incentivos para firmar alianças com empresas estrangeiras.

Baseados em Dunning, Ricupero e Barreto (2007) efetuaram uma análise contemporânea face ao IED impulsionado por empresas de capital escasso e sediadas em países em desenvolvimento. Tradicionalmente isso se baseia no fato das empresas multinacionais, sediadas em países desenvolvidos terem maior probabilidade de efetuar e manter o IED. Além disso, as empresas menores também rumam à globalização de mercados, de forma a exportar para o estrangeiro tanto seu capital humano, bem como o escasso capital tangível que possuem. Esta decisão, tomada pelas empresas de menor porte, passou a ser fundamentada analisando o mercado local sob uma ótica diferenciada, explicada por ser uma saída para que estas empresas se mantenham no mercado competitivo, pois se continuarem em seu mercado local, poderão ser compradas por investidores maiores e mais poderosos. Outro argumento elucidado é o de que a busca por mercados estrangeiros pode também gerar acréscimo de empregos na economia local de origem da empresa, pois esta se torna internacionalizada, ou seja, a empresa passa a ser mais competitiva localmente e internacionalmente, passando a recrutar em ambos os países, melhor capital humano, já que, caso contrário, poderá vir a fechar as portas.

A internacionalização de empresas, impulsionada pela liberação das normas comerciais e financeiras, bem como o acréscimo dos fluxos de comércio, acarretou no aumento constante de investimentos de empresas originalmente localizadas em países desenvolvidos, bem como também de empresas sediadas em países em desenvolvimento (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Dessa forma, o IED passou a ser classificado com um fator positivo para a internacionalização de empresas, seja este fator relacionado ao desempenho das empresas em adaptarem-se a novos mercados; aos ganhos de competitividade nacional e internacional; ao acréscimo de empregos; a melhor capacitação da mão de obra e ao fortalecimento da tecnologia. Cabe salientar também que, o IED, faz parte de um processo contínuo de aprendizado pelo qual a empresa e o país necessitam aprender a lidar (RICUPERO; BARRETO, 2007).

3.3. A estratégia de transferência tecnológica

Nesta seção é caracterizada a transferência tecnológica, bem como seus diversos desdobramentos, finalidades, formas de desenvolvimento e a sua aplicação nas empresas considerando, principalmente, a relação entre matrizes e subsidiárias.

De acordo com Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI, órgão do governo brasileiro vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, a transferência tecnológica é uma negociação econômica e comercial que deve atender a determinados preceitos legais e promover o progresso da empresa receptora e o desenvolvimento econômico do país. Pode ser entendida ainda como a transferência do conhecimento técnico ou científico em combinação com diversos fatores de produção. Assim, é o processo que visa tornar disponível conhecimento e habilidades, bem como métodos de manufatura e tipos de manufatura às empresas, aos indivíduos e até mesmo aos governos, com o objetivo de promover o desenvolvimento científico e tecnológico assegurando que o mesmo venha a se tornar disponível a um maior número de empresas, que poderão explorar a tecnologia oferecida em novos processos, produtos e até mesmo serviços.

Diante desse contexto, Assafim (2010) explicitou que, contemplada pelas perspectivas do concedente e do adquirente, atribui-se à transferência tecnológica uma série de benefícios para ambos. Para aquele que adquire é possível o alcance de uma melhor posição de competitividade no mercado, assim como a atração de uma clientela gerada pela própria tecnologia adquirida e complementação de seus próprios programas de desenvolvimento. Para o concedente, é direito receber os *royalties* pela tecnologia transferida, bem como utilizar-se de melhorias feitas pelo adquirente, entrar em mercados sem correr riscos e obter rentabilidade por uma tecnologia já não explorada.

Para Prahalad e Krishnan (2008), o processo de transferência tecnológica é um processo recente, introduzido e iniciado concomitantemente à globalização. Esse novo cenário permitiu o desenvolvimento da estratégia de cadeias de suprimento globais, onde uma empresa é abastecida por fornecedores globais, ao mesmo tempo em que seus produtos e serviços são produzidos e vendidos em uma série de outros países. Essa dependência pelos recursos é entendida como um pilar de inovações para as organizações.

Em se tratando da relação matriz-subsidiária, no que se refere à busca e desenvolvimento de inovações, Oliveira Júnior, Boehe e Borini (2009) apontaram que o papel das subsidiárias não é ser uma réplica da matriz e nem uma subsidiária independente. A inserção das subsidiárias na rede global de inovação, isto é, por meio de processos de inovação local-para-global e global-para-global, permite que as mesmas subsidiárias possam desempenhar um papel de maior relevância estratégica. Entende-se, portanto, que ao desempenhar este novo papel, a subsidiária tenha a competência para criar inovações que podem ser transferidas e utilizadas por outras unidades corporativas ampliando ainda mais a vantagem corporativa perante outras organizações.

Oliveira Júnior, Boehe e Borini (2009), subdividiram as subsidiárias em três diferentes categorias, de acordo com o grau de influência que estas exercem sobre suas matrizes: subsidiárias tradicionais (ST), subsidiárias de relevância limitada (SRL) e as subsidiárias com relevância estratégica (SRE).

Inicialmente destacam-se as Subsidiárias Tradicionais (ST), caracterizadas por implementar e adaptar para o mercado local as inovações vindas geralmente da matriz ou então criam suas inovações somente no âmbito local. Dentro das STs pode-se dividi-las entre dois grupos: as STs implementadoras e as STs criadoras-locais.

As implementadoras são aquelas que controlam seus recursos sem qualquer acesso às informações críticas, é uma subsidiária limitada apenas às fronteiras nacionais e com pouca autonomia para tomada de decisão. São subsidiárias com pouco reconhecimento, baixa autonomia e forte integração e comunicação com sua matriz, principalmente no que se refere

ao controle de seus processos, ações e custos. As STs chamadas de criadoras–locais caracterizam-se por serem líderes de mercado e fortes geradoras de receita. Seu principal objetivo é atender às necessidades do mercado local e por essa razão apresentam grandes variações das necessidades de seus consumidores. Variações estas geradas em função das diferenças culturais, econômicas e sociais entre os mercados. São subsidiárias autônomas e muito específicas. Esta especificidade pode ser uma excelente aliada ao mercado local, no entanto dificilmente é transferida para outras unidades de sua corporação.

As subsidiárias com relevância limitada (SRL) são caracterizadas por não serem tão limitadas quanto às implementadoras e nem tão independente como uma criadora-local. As SRL podem ser também divididas em dois grupos: as plataformas globais e as criadoras específicas.

As plataformas globais caracterizam-se por implementar inovações provenientes da matriz. Segundo Roth e Morrison (1992) são subsidiárias globalmente racionalizadas que embora apresentem responsabilidade internacional, dependem da tomada de decisão. Neste modelo a subsidiária pode possuir algumas competências, mas ainda não é detentora de todas as competências capazes de garantir sua relevância estratégica. As subsidiárias criadoras específicas são aquelas que realizam inovações para o mercado local e posteriormente estas inovações podem ser utilizadas por outras subsidiárias.

Por fim, as subsidiárias com relevância estratégica (SRE) possuem um elevado grau de competência estratégica e atuam em mercados estrategicamente importantes. Podem ter uma responsabilidade global ou regional para uma linha de produtos, área de negócios ou todos os negócios de determinada área geográfica. Dentro deste grupo de subsidiárias estão as subsidiárias inovadoras e as subsidiárias integradas globalmente.

4. Metodologia

Esta pesquisa foi realizada com caráter descritivo, pois, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), tal tipo de pesquisa consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, além de especificar propriedades, características e perfis importantes de qualquer fenômeno que se submeta à análise. Em suma, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos do fenômeno a ser pesquisado. Sendo assim, uma vez que o objetivo do trabalho foi avaliar como a estratégia de transferência tecnológica influenciou o processo de internacionalização da Eurolls, esse tipo de pesquisa se tornou mais adequado.

Também foi utilizado o método de pesquisa qualitativo que, ainda segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), é utilizado para se descobrir e se refinar as questões de pesquisa, além de tentar compreender seu fenômeno de estudo em ambiente usual e ter como objeto de estudo a realidade subjetiva. A pesquisa qualitativa não tem como objetivo generalizar de maneira intrínseca os resultados, e, assim, fundamenta-se em um processo indutivo, isto é, explora e descreve, gerando perspectivas teóricas.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, pois, segundo Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, pois trata da lógica do planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos, sendo utilizado quando se quer lidar com condições contextuais que poderiam ser altamente pertinentes ao fenômeno de estudo.

A pesquisa de campo foi realizada com a Eurolls Itália e sua filial instalada no mercado brasileiro, a Eurolls Brasil, uma vez que a transferência tecnológica caracterizou as operações de instalação da empresa no novo mercado.

Os dados para a pesquisa foram coletados por meio de questões semiestruturadas que, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), baseiam-se em um guia de assuntos ou questões. Esses questionários foram respondidos pela Diretora de Vendas e Marketing da matriz e pelo Engenheiro da filial brasileira.

Adicionalmente, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2004), sendo adotadas as seguintes etapas: Pré-análise; Exploração do material; Tratamento dos resultados obtidos.

Dessa forma, com a obtenção de resultados significativos e fiéis à disposição, teve-se o intuito de adiantar interpretações e outras descobertas inesperadas quanto aos aspectos que levaram a empresa Eurolls a se instalar no Brasil.

4.1. Pesquisa de campo

A Eurolls S.p.A. foi constituída em 1987, quando iniciou suas atividades com a produção de rolos para a indústria do fio, e, em virtude da evolução do mercado, ampliou a própria atividade para diferentes vertentes. Para a indústria de tubos, em poucos anos a Eurolls tornou-se especialista no estudo, consultoria e projeto de equipamentos apropriados também para este mercado, expandindo a sua capacidade de produção em termos dimensionais para rolos de grandes dimensões.

Para o completo controle dos processos e para prestar um serviço mais completo e também mais próximo ao cliente, a Eurolls possui atualmente as seguintes empresas, que operam em sinergia usufruindo do mesmo polo de pesquisas e desenvolvimento:

- i. **Eurolls S.p.A:** Matriz localizada na Itália desenvolve projetos, produz e retifica rolos em aço, máquinas especiais para o setor de fios, cassetes de laminação;
- ii. **Eurolls do Brasil Ltda.:** Filial localizada no Brasil produz e retifica rolos em aço, cassetes de laminação, atendendo toda a América do Sul;
- iii. **Eurolls do México S/A:** Filial localizada no México produz e retifica rolos em aço, acessórios, cassetes de laminação, atendendo México e Estados Unidos;
- iv. **Eurolls Ibéria:** Filial localizada na Espanha presta serviço de retificação de rolos em aço, atendendo a Península Ibérica.

Na obtenção das informações e dados, necessários ao embasamento e consolidação deste estudo, foram realizadas entrevistas de caráter semiestruturado, isto é, além do entrevistado deter a opção pela escolha de alternativas já pré-definidas existiu também a possibilidade de que o mesmo pudesse expor e acrescentar seu próprio parecer e ponto de vista de forma aberta e flexível.

Enriquecendo e contribuindo com esse momento importante e valioso do estudo, foram realizadas entrevistas com dois colaboradores da Eurolls: a Sra. Elisabetta Gironda, Diretora de Vendas e Marketing da matriz italiana, que teve a oportunidade de participar desde o início e inauguração da empresa italiana até mesmo de todo o processo de decisão e implementação da Eurolls Brasil e o Sr. Enrico Tosolini, Engenheiro e responsável pelas operações da filial brasileira.

Diante da evidente distância geográfica entre a respondente italiana e o responsável pela operação brasileira, um questionário foi elaborado em português e traduzido para o italiano, sendo transmitido aos dois respondentes através da ferramenta Google Docs.

4.2. Análise dos dados

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimento relativos às condições de produção/percepção destas mensagens. Neste caso, os materiais selecionados para a

pré-análise foram encartes, vídeos institucionais e cadernos explicativos sobre os produtos e serviços prestados pela Eurolls, disponibilizados pela Diretora de Vendas e Marketing.

Segundo Vergara (2006), para se realizar a análise de conteúdo é interessante definir as categorias para análise, conforme a grade de análise escolhida. Dessa forma, julgou-se mais adequado utilizar a grade mista em que as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa foram definidas preliminarmente, admitindo-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Assim, as categorias 1 (Internacionalização) e 2 (Transferência Tecnológica) foram predefinidas de acordo com o problema de pesquisa e objetivos geral e específicos do estudo, enquanto a categoria 3, referente à gestão da subsidiária, foi acrescentada devido à necessidade de avaliação de aspectos administrativos na relação matriz-subsidiárias, de modo a estabelecer uma base mais completa e análise das variáveis estudadas.

Categoria 1 – Internacionalização

QUESTÃO	RESPONDENTES	
	Sra. Elisabetta Gironda	Sr. Enrico Tosolini
1. Quais foram os motivos que levaram a Eurolls a se internacionalizar?	Clientes em potencial	Necessidade de expansão para aproveitamento de vantagem competitiva
2. Quais foram os motivos que levaram a Eurolls a se instalar no Brasil?	Clientes em potencial	Clientes em potencial; Reduzir o risco de dependência de um único mercado
3. Qual a vantagem competitiva que mais se destacou no processo decisório de entrada no Brasil?	Visão de internalizar para outros mercados vantagens e conhecimentos existentes na Matriz	Recursos internos menos disponíveis aos concorrentes; Visão internalizar para outros mercados vantagens e conhecimentos existentes na Matriz.
4. Quais foram os riscos analisados pela empresa antes de entrar no Brasil?	Flutuação cambial e protecionismo	Protecionismo
5. A empresa considera que antes de tomar a decisão de instalar uma fábrica em outro país, é preciso:	Adquirir experiência sobre o novo mercado, por meio de agente exportador; abrir um escritório de vendas, adaptado às necessidades locais; realizar pesquisa de mercado	Abrir um escritório de vendas, adaptado às necessidades locais
6. Antes de optar pelo investimento direto a empresa tentou alguma outra forma de entrada no mercado brasileiro? Qual?	Exportações	Exportações
16. Quais são os fatores que mais contribuem para a distância psíquica entre Brasil e Itália?	Nível e conteúdo educacional; cultura; práticas de negócio	Práticas de negócio; cultura
17. Qual o grau de relevância da distância psíquica Itália e Brasil considerado na decisão de instalação da EUB?	Relevante	Pouco relevante
18. Antes de se instalar no Brasil a empresa procurou se expandir para locais com menor distância psíquica? Quais?	Sim, a Eurolls estabeleceu suas filiais nos mercados mais estratégicos onde clientes solicitavam estar mais assistidos pela nossa empresa (exigiam maior suporte) no pós venda. Estar mais próximos.	Sim. Espanha
19. Considerando que a matriz está instalada em um país desenvolvido e que uma de suas filias (EUB) está instalada em país emergente, quais as principais posturas adotadas pela matriz na implantação de uma nova unidade?	Maior proximidade dos clientes	Maior proximidade dos clientes; busca de maximização de mercados atendidos
20. A empresa considera que a instalação da subsidiária no Brasil, só foi possível por que:	A Eurolls detinha conhecimento acumulado do negócio em que atua (conhece muito bem seu <i>core business</i>); a Eurolls já detinha experiência em mercados internacionais	A Eurolls detinha conhecimento acumulado do negócio em que atua; a Eurolls já detinha experiência em mercados internacionais; a Eurolls detinha acúmulo de recursos; a Eurolls detinha acúmulo de capital para realização de investimentos

Fonte: Constant (2006), elaborado pelos autores.

A Categoria 1 – Internacionalização mostra que a Eurolls decidiu expandir seus negócios para o mercado internacional, incluindo o Brasil, para conquistar clientes em potencial e pela necessidade de aproveitar suas vantagens competitivas e reduzir o risco de dependência de um único mercado. Nesse caso, o único mercado refere-se à Europa como um todo, uma vez que este é o seu principal mercado de atuação e, caso haja instabilidade política e econômica, pode pulverizar seus negócios em outros mercados na América Latina.

No Brasil a empresa visualizou um mercado potencial, onde poderia internalizar as vantagens e conhecimentos da matriz italiana, estando à frente de seus concorrentes no que se refere aos recursos internos aplicados aos processos. Porém, também foi observado, como risco para entrada no mercado brasileiro, a flutuação cambial e o excesso de protecionismo aplicado à importação de seus produtos, encarecendo-os no mercado brasileiro se comparado à concorrência local.

A organização, antes de tomar qualquer iniciativa de investimento direto, procurou investir no mercado externo por meio das exportações, adquirindo experiência sobre o novo mercado.

No que se refere à distância psíquica entre a Itália e o Brasil, os fatores que mais se divergem entre os países são a cultura e as práticas de negócios. Esse fato explica a entrada tardia da Eurolls no Brasil, pois preferiu entrar em outros mercados de menor distância psíquica como a Espanha.

Em se tratando de matriz localizada em um país desenvolvido e subsidiária localizada em um país emergente, nota-se que a empresa decidiu realizar um investimento direto no Brasil para ficar mais próxima de seus clientes e que essa instalação só foi possível devido à Eurolls Itália deter um grande conhecimento de seu negócio e possuir experiência em outros mercados internacionais.

Categoria 2 – Transferência tecnológica

QUESTÃO	RESPONDENTES	
	Sra. Elisabetta Gironda	Sr. Enrico Tosolini
7. Quais as estratégias de transferência tecnológica adotadas pela Euroll para entrada no Brasil?	Cópia da tecnologia da matriz	Cópia da tecnologia da matriz
8. A empresa considera que a implantação de tecnologia para o início das operações no Brasil (independente da sua forma de aquisição):	Demandou adaptações ao mercado local; sofreu barreiras devido a legislações, regras econômicas e sociais; encontrou dificuldades de implementação devido à diferença de produtividade de mão de obra	Sofreu barreiras devido a legislações, regras econômicas e sociais; encontrou dificuldades de implementação devido à diferença de produtividade de mão de obra
9. Frente às três categorias de subsidiárias existentes, qual o papel exercido pela filial brasileira?	Subsidiária tradicional	Subsidiária tradicional
10. Qual a porcentagem do que é produzido na EUB e que é fruto de tecnologia importada da matriz e qual a porcentagem que utiliza tecnologia brasileira?	100% italiana	100% importada
11. Existem investimentos por parte da EUB em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias? Se sim, qual a porcentagem do faturamento que é despendida com essa atividade?	Sim, 15% ou menos	Não
12. Já houve exportação de tecnologia pela EUB?	Não	Não
15. Quais os riscos enfrentados na operação de transferência tecnológica?	Alto custo de implementação; escassez de mão de obra qualificada	Escassez de mão de obra qualificada

Fonte: Constant (2006), elaborado pelos autores.

A Categoria 2 – Transferência Tecnológica, mostra que a subsidiária brasileira é uma subsidiária tradicional caracterizada por implementar e adaptar para o mercado local as inovações vindas da matriz italiana, já que cem por cento do que é produzido na filial brasileira é fruto de tecnologia importada da matriz, o que mostra que a filial brasileira não está apta a transferir sua tecnologia para as demais filiais da empresa, demonstrando ser este um fator limitante de crescimento autônomo da Eurolls do Brasil.

Segundo Oliveira Júnior, Boehe e Borini (2009), as subsidiárias tradicionais podem criar suas inovações somente no âmbito local. Nas respostas, nota-se que na visão da matriz são investidos na filial até quinze por cento do faturamento em pesquisas locais, ao passo que na visão da subsidiária nenhuma parte de seu faturamento é destinada à pesquisa e ao desenvolvimento.

Além disso, cabe ressaltar mais uma vez as dificuldades encontradas na transferência dos processos da Itália para o Brasil, uma vez que foi considerado que a implantação de tecnologia para o início das operações no Brasil sofreu barreiras devido a legislações, a regras econômicas e sociais impostas pelo governo brasileiro, além do alto custo de implementação da tecnologia e da escassez de mão de obra qualificada.

Categoria 3 – Gestão da subsidiária

QUESTÃO	RESPONDENTES	
	Sra. Elisabetta Gironda	Sr. Enrico Tosolini
13. Qual é o grau de autonomia para tomada de decisão da subsidiária brasileira?	Bastante autonomia, mas ainda deve seguir diretrizes da matriz	Adquire autonomia conforme obtém sucesso de operações
14. Qual é grau de controle administrativo que a EUR exerce sobre a EUB?	A matriz exerce muito controle sobre a filial, portanto sua administração é rígida, estabelecida em normas e procedimentos	A matriz exerce pouco controle formal sobre a filial, portanto sua administração é flexível
21. Qual o grau de importância que a empresa dá para o acúmulo de conhecimento coletivo?	Importante	Importante
22. Qual o grau de integração matriz/subsidiária da Eurolls?	Alta integração, com muita troca de informação, sobretudo referente a projetos do seu produto, levando menos em consideração a parte produtiva/operativa.	Alta integração, com muita troca de informação e compartilhamento de mecanismos normativos, cultura e ética.

Fonte: Constant (2006), elaborado pelos autores.

A Categoria 3 – Gestão da Subsidiária mostra que existe uma alta integração, com grande troca de informações entre a matriz italiana e a filial brasileira, fato que pode explicar que o acúmulo de conhecimento coletivo é algo importante para as empresas. Mesmo assim, podem-se observar respostas conflitantes entre as opiniões da matriz e da subsidiária.

A matriz acredita exercer grande controle da subsidiária, mas lhe dá autonomia quando as normas e procedimentos estiverem de acordo com as diretrizes da administração rígida da matriz. Porém, na visão da subsidiária a matriz exerce pouco controle formal sobre a filial, sendo então exercida uma administração flexível, no qual a subsidiária consegue autonomia conforme obtém sucesso nas operações locais.

5. Conclusão

O caso Eurolls teve como principal objetivo avaliar como a transferência tecnológica influenciou o processo de internacionalização da empresa Eurolls.

Com as informações coletadas, foi possível concluir que a transferência tecnológica foi a principal responsável para internacionalização da Eurolls, respondendo assim ao

problema de pesquisa. Isso se deve ao fato de que toda a tecnologia e *know how* adotados no Brasil são cópias da matriz italiana.

A empresa Eurolls Itália iniciou suas atividades no Brasil por meio de exportações diretas, momento em que adquiriu maior conhecimento sobre o mercado alvo e as potenciais oportunidades de negócio. Posteriormente, houve a tentativa de pactuar alianças estratégicas com outras duas empresas a fim de dividir os riscos de investimento direto no Brasil, porém a iniciativa não passou de um projeto e a empresa após quatorze anos exportando para o Brasil (de 1989 a 2003) decidiu instalar uma fábrica por conta própria. Apesar de a instalação da subsidiária brasileira ter sido bem sucedida, os respondentes avaliam que atualmente seria interessante e menos arriscado contratar um agente exportador, abrir um escritório de vendas adaptado às necessidades locais e realizar pesquisas de mercado, o que remete ao modelo sequencial de Uppsala, demonstrando que não necessariamente é preciso seguir essas etapas, porém estas auxiliam a conquistar gradativamente os mercados com segurança.

A decisão de montar uma fábrica no Brasil se deu, em primeiro lugar, devido à necessidade de estar mais próxima de seus atuais e potenciais clientes, devido ao acúmulo de capital que a empresa detinha para realização de investimentos e pelo fato das exportações, isoladamente, não a manterem competitiva no mercado brasileiro em função de medidas de protecionismo impostas pelo governo local na importação e a flutuação cambial. Outra dificuldade encontrada foi o fato de haver uma grande distância psíquica entre Itália e Brasil, no que diz respeito ao nível e conteúdo educacional, cultura e práticas de negócios. Por este motivo, o local onde se deu a primeira instalação de uma fábrica foi na Espanha, com pouca distancia psíquica com a Itália, o que proporcionou à empresa obter experiência necessária para atuação em mercados internacionais.

Verificou-se, portanto, que a transferência tecnológica da matriz para filial brasileira foi de fundamental importância para o início das operações no mercado brasileiro; o que pode ser explicado, em parte, devido à falta de mão de obra especializada no Brasil como já evidenciado na grande distância psíquica entre os países. Foi percebido que esta escassez dificultaria a criação e desenvolvimento de tecnologias próprias locais capazes de manter a qualidade praticada na Matriz e promover a diferenciação dos produtos e serviços da Eurolls do Brasil perante os concorrentes locais. Entretanto, entende-se que a falta de qualificação brasileira não foi um fator determinante no processo de internacionalização da Eurolls, pois não impediram a empresa de se instalar no Brasil.

Quanto à gestão da subsidiária verificou-se, por meio das respostas obtidas pelos questionários, um conflito de opiniões quanto à forma de administração da empresa. Trata-se de um fator limitante, uma vez que a adoção de um objetivo comum é de primordial importância para que ocorra uma harmonização e um correto alinhamento das estratégias da empresa. A matriz acredita exercer grande controle sobre a subsidiária, com administração rígida, porém na visão da subsidiária a matriz exerce pouco controle formal, sendo então aplicada uma administração flexível, com maior autonomia na tomada de decisões.

Assim, como resultado da pesquisa realizada, recomenda-se que a empresa invista mais em pesquisa e desenvolvimento no Brasil, pois dessa forma a filial brasileira passaria a desempenhar uma função estratégica com maior autonomia, capaz de investir e exportar tecnologia própria a outros países não atendidos pela matriz, ou até mesmo com maiores retornos e redução de custos se exportados diretamente do Brasil. Esta observação refere-se a acordos e tratados comerciais existentes com o Brasil, como por exemplo, o Mercosul. Pelo fato da mão de obra brasileira ser mais barata se comparada aos países desenvolvidos, a empresa poderia se beneficiar dessa redução de custos para se tornar mais eficiente e competitiva, além de poder explorar os mercados de países vizinhos mais facilmente, devido à menor distância psíquica.

A empresa também poderia estabelecer parcerias com universidades e cursos técnicos a fim de reter seus talentos e transformar este investimento em capital intelectual, como fazem diversas multinacionais instaladas no Brasil. Isso tornaria a empresa mais competitiva, por explorar diferentes oportunidades de recursos disponíveis.

Além disso, é importante que o fluxo de informações, no que diz respeito à gestão da subsidiária, esteja mais alinhado estrategicamente tanto na visão da matriz como na visão da filial, uma vez que se notou grande conflito de opiniões sobre o assunto. Tal envolvimento entre matriz e subsidiária traria maior interação e proporcionaria maior crescimento de ambas as empresas.

Adicionalmente, cabe avaliar que houve algumas limitações inerentes a este estudo. Diante da evidente distância geográfica das empresas só foi possível obter as informações por meio de um questionário enviado via ferramenta *Google Docs*. Além disso, a limitação da quantidade de respondentes se deu pelo fato de poucas pessoas terem participado do processo de internacionalização da Eurolls. Cabe salientar, também, que não é possível generalizar os resultados obtidos por meio deste estudo, uma vez que só foi analisado um caso em particular, porém, o esforço desta pesquisa pode ser um ponto de partida para pesquisas futuras que pretendam estudar o tema e ampliar os estudos para outras empresas do mesmo ramo ou não, a fim de se obter resultados mais substanciais. Além disso, alguns itens não foram amplamente abordados no estudo, como a escassez de mão de obra brasileira qualificada e o grande protecionismo praticado no Brasil, sendo possível sugerir que sejam feitos novos estudos sobre esses assuntos para ampliação do conhecimento acadêmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ASSAFIM, J. M. de L. **A transferência de tecnologia no Brasil**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CYRINO, Á.; PENIDO, E.. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização de empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-116.
- DUNNING, J. H. **Global capitalism, FDI and competitiveness**. V II. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- _____. **Theories and paradigms of international business activity**. V. II. Cheltenham: Edward Elgar, 2002a.
- EUROLLS. **Company Profile Catalog**. Eurolls S.p.A, 2006. 12 p.
- EUROLLS. **Tube Sector Catalog**. Eurolls S.p.A, 2008. 28 p.
- EUROLLS S.P.A (EUROLLS). Desenvolvido pela empresa Eurolls S.p.A. Apresenta informações referente aos produtos, serviços, assistência técnica, ramo de atuação, endereço de sua matriz e filiais, bem como o perfil da empresa. Disponível em: www.eurolls.com. Acesso em: 12/10/2012
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). **Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 15-40.
- _____. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

INPI – INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Disponível em: http://pesquisa.inpi.gov.br/transferencia_tecnologia/diretoria/apresentacao.htm. Acesso em: 05/05/2012.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** Journal of International Business Studies, v. 8, p. 23-32, 1977. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/254397?uid=3737664&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21100825820381>. Acesso em: 29/05/2012.

KEEGAN, W. J. **Marketing global.** 7ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; BOEHE, D.M.; BORINI, F.M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras.** São Paulo: Saraiva, 2009.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** São Paulo: Unicamp, 2006.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. **A nova era da inovação.** São Paulo: Campus, 2008.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 1-36.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 3ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WILLIAMSON, J. **Economia aberta e a economia mundial: um texto de economia internacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1988.

YIN, R. K.; GRASSI, D. (Trad.). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.